

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ
ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 5* και 4* ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Δρ. ΧΥΤΗΡΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ-ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, Διδάσκουσα ΠΔ/407

Δεκέμβριος 2019

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τα μέλη της Επιτροπής Ερευνών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την αποδοχή και έγκριση της ερευνητικής πρότασης μου, για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω επίσης στους καθηγητές κ.κ. Κουρεμένο Αθανάσιο, Τσόγκα Μάριο και Μαραβελάκη Πέτρο, για τις ακαδημαϊκές τους προτάσεις, υποδείξεις και συμβουλές, καθώς και στον καθηγητή κ. Χυτήρη Λεωνίδα, για τον όλο συμβουλευτικό του ρόλο στο σχεδιασμό της έρευνας.

Στους συμμετέχοντες, στην πιλοτική και την τελική έρευνα, Γενικούς Διευθυντές Ξενοδοχείων εκφράζω τις ευχαριστίες μου, διότι με τη συμμετοχή τους κατέστησαν δυνατή την εκπόνηση της μελέτης. Επίσης εκφράζω τις ευχαριστίες μου στον κ. Βασταρδή Μιχάλη, σύμβουλο επιχειρήσεων και πρώην Γενικό Διευθυντή ξενοδοχείων, για τις συμβουλές του στην κατάρτιση του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Ευχαριστώ επίσης το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας, για την ευγενική παραχώρηση του καταλόγου των ξενοδοχείων 5* και 4*, με τα πλήρη στοιχεία(τηλ., e-mails και ιστοσελίδα) για την επικοινωνία μαζί τους.

Ευχαριστίες οφείλω να εκφράσω στον Δρα Άννινο Λουκά για τη συμμετοχή του στην κωδικοποίηση και στη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

Επίσης εκφράζω τις ευχαριστίες μου στην υποψήφια διδάκτορα κ. Μαλαγκονιάρη Μαρία, για τη συμβολή της στην επικοινωνία με τα ξενοδοχεία του δείγματος και την αποστολή των ερωτηματολογίων(και τον έλεγχο κατά τη συλλογή τους) της έρευνας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ | 4 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΕΥΡΗΜΑΤΑ | 7 |
| 2.1. Εννοιολογική θεώρηση της σταδιοδρομίας | 7 |
| 2.2. Απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες για σταδιοδρομία (career competencies) | 15 |
| 2.3. Απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες για σταδιοδρομία (career competencies) στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. | 19 |
| 2.4. Συνοπτική παρουσίαση εμπειρικών ερευνών, για σταδιοδρομία Στελεχών/ Γενικών Διευθυντών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. | 21 |
| 2.5. Σύνοψη συμπερασμάτων των εμπειρικών ερευνών και σχολιασμός | 37 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 43 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ | 50 |
| 4.1. Αιτιολογία-Λογική της έρευνας | 50 |
| 4.2. Βασικοί στόχοι έρευνας | 53 |
| 4.3. Ερευνητικό εργαλείο/ερωτηματολόγιο - Πιλοτική έρευνα. | 53 |
| 4.4. Μέτρηση μεταβλητών(Measures) | 55 |
| 4.5. Δείγμα της έρευνας | 56 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ | 56 |
| 5.1. Το προφίλ των ξενοδοχείων, 5* και 4* | 57 |
| 5.2. Το προφίλ των Γενικών Διευθυντών(ΓΔ) στα ξενοδοχεία 5* και 4* | 57 |
| 5.3. Παράγοντες σταδιοδρομίας στα ξενοδοχεία 5* και 4* | 67 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ | 78 |
| 6.1. Συμπεράσματα | 78 |
| 6.2. Θεωρητική και Πρακτική Συνεισφορά | 79 |
| 6.3. Περιορισμοί και Προτάσεις για περαιτέρω επιστημονική έρευνα | 80 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 82 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ | 90 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Ο τουρισμός είναι από τους σημαντικότερους κλάδους στη διεθνή οικονομία. Σε παγκόσμιο επίπεδο οι διεθνείς αφίξεις τουριστών ανήλθαν το 2018 σε 1,4 δις εκατομμύρια, ενώ τα συνολικά έσοδα σε 1,7 τρις εκατομμύρια USD. Υπολογίζεται ότι, παγκοσμίως, ένας στους δέκα εργαζόμενους απασχολείται στον τουρισμό. Ο ελληνικός τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, με μερίδιο αγοράς(όσον αφορά τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών) 2% παγκοσμίως και 4% στην Ευρώπη. Για το έτος 2018 η άμεση συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας ανήλθε σε 21,6 δις ευρώ ή σε ποσοστό 11,7% , οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανήλθαν σε 30,1 εκατομμύρια (δεν συμπεριλαμβάνονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα) και οι εισπράξεις σχεδόν τα 15,9 δισεκατομμύρια ευρώ. Στη συνολική απασχόληση η άμεση συνεισφορά του τουρισμού ανέρχεται σε 650.000 εργαζόμενους ή σε ποσοστό σχεδόν 16,7%, την περίοδο τουριστικής αιχμής-Αύγουστος. Ο κλάδος των καταλυμάτων ή η ξενοδοχειακή βιομηχανία διεθνώς και στην Ελλάδα είναι η σημαντικότερη συνιστώσα του Τουρισμού, από άποψη εσόδων. Στην Ελλάδα ποσοστό μεγαλύτερο του 45% των συνολικών τουριστικών εσόδων εισπράττεται από τα ξενοδοχεία(ΕΛΣΤΑΤ, ΤτΕ, ΙΝΣΕΤΕ)¹.

Η βιωσιμότητα, λειτουργία, ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, ως βιομηχανίας εντάσεως εργασίας και διαπροσωπικών σχέσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζόμενους της. Το υψηλό κόστος γης, λειτουργίας και εργασίας, η συνεχής απαίτηση για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών(ιδίως στα ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας), η αυξανόμενη είσοδος πολυεθνικών αλυσίδων, ο υψηλός ανταγωνισμός σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, και η ανάγκη για εφαρμογή σύγχρονων και αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης, καθιστούν το ρόλο του ΓΔ του κάθε ξενοδοχείου κρίσιμο για την επιτυχία του. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, διεθνώς και στην Ελλάδα, αποτελεί ένα ιδιαίτερο χώρο για τη μελέτη της σταδιοδρομίας, αφού χαρακτηρίζεται από μεγάλο εύρος διοικητικών επιπέδων/ρόλων, τύπων οργανωτικής δομής, μεγέθους, τύπων ιδιοκτησίας, και γεωγραφικής διασποράς, προσφέροντας έτσι ευκαιρίες για ανάπτυξη οριζόντιας και κάθετης σταδιοδρομίας

Η ανάλυση της σταδιοδρομίας σε ένα τέτοιο κλάδο κρίθηκε και ενδιαφέρουσα και χρήσιμη, για τη διαχείριση των ταλαντούχων στελεχών-Talent management. Οι σταδιοδρομίες στον ξενοδοχειακό κλάδο, όσο και γενικότερα, δεν είναι ούτε στατικές, δεν ακολουθούν δηλαδή το γραφειοκρατικό- παραδοσιακό υπόδειγμα, ούτε απολύτως δυναμικές. Αναπτύσσονται στο χρόνο και είναι συνάρτηση των ατομικών χαρακτηριστικών του στελέχους, των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και των συνθηκών αγοράς εργασίας. Η ανάλυση της σταδιοδρομίας για ένα επάγγελμα υψηλού κύρους και ευθύνης, όπως αυτό του ΓΔ ξενοδοχείων, και το γεγονός ότι παρουσιάζει χαρακτηριστικά υψηλής κινητικότητας και ακολουθεί τον τύπο της μη

¹ ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή, ΤτΕ-Τράπεζα της Ελλάδας, ΙΝΣΕΤΕ-Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων-(2019)

γραφειοκρατικής- εταιρικής σταδιοδρομίας απετέλεσε κίνητρο για την έρευνα σε επίπεδο ΓΔ.

Τα ξενοδοχεία, ιδίως της ανώτερης κατηγορίας, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα, αντιμετωπίζουν δυσκολίες να προσελκύσουν και αναπτύξουν στελεχιακό δυναμικό, ακόμη και να διατηρήσουν αυτό στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή. Οι περισσότερες έρευνες για τη σταδιοδρομία των στελεχών/γενικών διευθυντών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, έχουν γίνει σε ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας, 5* και 4*. Η επιλογή αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι στην κατηγορία αυτή προσφέρεται το σύνολο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και το μέγεθος των μονάδων είναι, στις περισσότερες των περιπτώσεων, μεγαλύτερο και οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών μεγαλύτερες, σε σχέση με μονάδες μικρότερων κατηγοριών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την παρουσία μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων, την κατανομή τους σε περισσότερες λειτουργίες (διευθύνσεις και τμήματα) την ύπαρξη ουσιαστικής τυπικής ιεραρχικής-οργανωτικής δομής και τη λειτουργία τυπικών συστημάτων διοίκησης των. Σε τέτοιες δομές, λοιπόν, είναι περισσότερο εφικτή και σκόπιμη η διενέργεια έρευνας σχετικά με τα «μονοπάτια» σταδιοδρομίας και τους παράγοντες που την καθορίζουν

Με βάση τα παραπάνω οι βασικοί στόχοι της παρούσας έρευνας είναι: **(α)** η συλλογή και ανάλυση δεδομένων για το προφίλ του Γενικού Διευθυντή, **(β)** η καταγραφή της πορείας του (μονοπάτια ανόδου, απαιτούμενος χρόνος), **(γ)** η καταγραφή των κρίσιμων απαιτούμενων δυνατοτήτων /ικανοτήτων (competencies) για επιτυχημένη σταδιοδρομία, και **(δ)** η ποσοτική ανάλυση της συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων που καθορίζουν τον χρόνο, την κινητικότητα, και τη δυσκολία/ευκολία για σταδιοδρομία ως τη θέση του ΓΔ ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας. Η επίτευξη των στόχων αυτών θα έχει ως αποτέλεσμα την εξαγωγική χρήσιμων και συγκριτικών (σε σχέση με άλλες χώρες) συμπερασμάτων για τους εργοδότες-ξενοδόχους (όσον αφορά την ανάπτυξη ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης και συστημάτων προαγωγής των στελεχών τους), τους φορείς τουριστικής εκπαίδευσης (για ανάπτυξη/εμπλουτισμό ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων), και τα υποψήφια στελέχη ξενοδοχείων (όσον αφορά το ελληνικό «τοπίο» ανέλιξης στη θέση του ΓΔ ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας, και τις απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες για επιτυχημένη σταδιοδρομία).

Στο κεφάλαιο 2 περιλαμβάνεται επισκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, σχετικά με το αντικείμενο της μελέτης. Συγκεκριμένα, στην ενότητα 2.1 αναπτύσσονται τα πλέον βασικά θεωρητικά υποδείγματα για την έννοια και τους παράγοντες σταδιοδρομίας. Η έννοια και η βασική τυπολογία των απαιτούμενων δυνατοτήτων/ικανοτήτων (competencies) για επιτυχή σταδιοδρομία, και ιδιαίτερα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία περιγράφονται στις επόμενες 2 ενότητες. Οι απαιτούμενες ικανότητες/δυνατότητες για σταδιοδρομία (career competencies) στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, με βάση την επισκόπηση 29 σχετικών διεθνών και ελληνικών εμπειρικών ερευνών, περιλαμβάνονται στην ενότητα 2.4. Στο τέλος του κεφαλαίου αυτού συνοψίζονται τα συμπεράσματα και επιχειρείται ο σχολιασμός των εμπειρικών ερευνών για τη σταδιοδρομία στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Τα χαρακτηριστικά της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας και τα βασικά μεγέθη αυτής είναι το αντικείμενο του 3^{ου} κεφαλαίου. Στο 4^ο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η αιτιολογία- λογική της εμπειρικής έρευνας στα ελληνικά ξενοδοχεία 5* και 4* , καθώς και οι επιδιωκόμενοι στόχοι και η μεθοδολογία της όλης μελέτης.

Η στατιστική ανάλυση και τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας παρουσιάζονται στο 5^ο κεφάλαιο, ενώ το τελευταίο κεφάλαιο(6^ο) περιλαμβάνει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα και τις προτάσεις προς την ξενοδοχειακή βιομηχανία, τους φορείς άσκησης σχετικής τουριστικής πολιτικής και τους φορείς/οργανισμούς τουριστικής εκπαίδευσης. Η συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου, προς τους συμμετέχοντες, το ερωτηματολόγιο(στα Ελληνικά και στα Αγγλικά) της έρευνας καθώς και αναλυτικότεροι στατιστικοί πίνακες περιλαμβάνονται στα Παραρτήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

2.1. Εννοιολογική θεώρηση της σταδιοδρομίας

Διαχρονικά έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για τη σταδιοδρομία (και τις σχετικές με αυτήν έννοιες όπως διαχείριση σταδιοδρομίας, ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία και επιτυχημένη σταδιοδρομία). Η οπτική γωνία (π.χ. ιστορική, κοινωνική, εργασιακή, εταιρική, εργαζομένου) από την οποία θεωρεί κανείς τη σταδιοδρομία και ο σκοπός για τον οποίο τη μελετά(π.χ. ατομική συμβουλευτική, οργανωσιακή ψυχολογία, διοικητική πρακτική) ή το περιβάλλον (π.χ. τομείς οικονομίας, τύπος-δομή οργανισμών και επιχειρήσεων) στο οποίο αυτή μελετάται, οδηγεί σε ορισμούς της με διαφορετικό περιεχόμενο και έμφαση. Επιπλέον, ως εννοιολογικό κατασκευάσμα η σταδιοδρομία έχει ένα δυναμικό χαρακτήρα αφού επηρεάζεται από τις αλλαγές στη φύση και τις μορφές της εργασίας, τις πρακτικές του οργανισμού/επιχείρησης και τις αλλαγές στις προσδοκίες του εργαζομένου (Ayres, 2006², Collin, 2006³, Crowley-Henry, 2012⁴).

Η σταδιοδρομία προκύπτει ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμων-εργαζομένων, επιχείρησης και κοινωνίας. Από την εποχή της Βιομηχανικής επανάστασης έως και τις μέρες μας οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να αποκτήσουν και κυρίως να διατηρήσουν παραγωγικούς και αφοσιωμένους εργαζόμενους. Στην προσπάθεια τους αυτή αναπτύσσουν, μεταξύ των άλλων, συστήματα σταδιοδρομίας (προαγωγών) τα οποία να ανταποκρίνονται στους παράγοντες του περιβάλλοντος και στις ανάγκες των εργαζομένων τους. Οι θεωρίες σταδιοδρομίας που έχουν κατά καιρούς προταθεί αποτελούν τη βάση γι' αυτά τα συστήματα. Οι θεωρίες καταγράφουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή και τη διαχείριση σταδιοδρομίας, τόσο από πλευράς επιχείρησης(οργανωσιακή ή εταιρική σταδιοδρομία-organizational career), όσο και από την πλευρά του ατόμου-εργαζομένου(ατομική σταδιοδρομία-individual career). Αυτό το οποίο διαπιστώνεται είναι ότι το βάρος-ευθύνη για τη σταδιοδρομία έχει μετατοπισθεί από την επιχείρηση στον ίδιο τον εργαζόμενο, ιδίως τις τελευταίες δεκαετίες (Collin, 1998, Akkermans και Kubasch, 2017)^{5,6}. Στις παραγράφους που ακολουθούν παρατίθενται συνοπτικά οι

² Ayres, H. (2006) Education and Opportunity as Influences on Career Development: Findings from a preliminary study in Eastern Australian Tourism, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism*, 5(1), 16-27

³ Collin, A. (2006) Conceptualizing the Family-Friendly career: the contribution of career theories and a systems approach, *British Journal of Guidance and Counselling*, 34(3), 295-307

⁴ Crowley-Henry, M. (2012) Reconceptualizing the career development of self-initiated expatriates: rivers not ladders, *Journal of Management Development*, 31(2), 130-141

⁵ Collin, A.(1998) New challenges in the study of career, *Personnel Review*, 27(5), 412-425

⁶ Akkermans, J., Kubasch, S.(2017) Trending topics in careers: a review and future research agenda, *Career Development International*, 22(6), 586-627

παραδοσιακές και σύγχρονες θεωρίες σταδιοδρομίας (Veloso, κ.α. 2018, Ballout, 2007)^{7, 8}.

Οι περισσότερες **παραδοσιακές θεωρίες σταδιοδρομίας** την περιγράφουν ως μια ανοδική πορεία του ατόμου/εργαζομένου σε μια ιεραρχικά δομημένη επιχείρηση. Πρόκειται για το γραφειοκρατικό υπόδειγμα σταδιοδρομίας, στο οποίο η θεώρηση γίνεται από την πλευρά της επιχείρησης («εγκατεστημένο» σύστημα προαγωγών για τη διαχείριση του προσωπικού της- οργανωσιακή σταδιοδρομία). Σύμφωνα με αυτό το υπόδειγμα η σταδιοδρομία του εργαζομένου λαμβάνει χώρα σε μια επιχείρηση ή σε ελάχιστες και προϋποθέτει συνεχή απασχόληση. Οι επιλογές του ατόμου-εργαζομένου και οι δυνατότητες για επιλογή εξελικτικής πορείας του μέσα στην επιχείρηση είναι περιορισμένες.

Η πρώτη από τις παραδοσιακές θεωρίες προτάθηκε από τον Super (1957, 1980)^{9, 10}, γνωστή ως **θεωρία των σταδίων ή φάσεων σταδιοδρομίας**. Στη θεωρία αυτή υποστηρίζεται ότι τα άτομα-εργαζόμενοι στη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής, τυπικά, εξελίσσονται επαγγελματικά «περνώντας» από 4 διακριτά στάδια. Τα στάδια αυτά είναι : η χρονικά πρώτη θέση εργασίας, (establishment), η προαγωγή- δηλαδή η μετακίνηση από θέση σε θέση εργασίας στην ίδια ή άλλη επιχείρηση, η διατήρηση της ανώτερης θέσης στην οποία έφτασε και το στάδιο της αποχώρησης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η σταδιοδρομία είναι ένα συνεχές θέσεων εργασίας, είναι γραμμική και κάθετα ανοδική. Η επιχείρηση, μέσα από το σύστημα προαγωγών της καθορίζει και διαχειρίζεται τη σταδιοδρομία των εργαζομένων σε αυτή, επιδιώκοντας να ανταποκριθεί στα στάδια ανάπτυξης και αναγκών τους. Πρόκειται για τον τύπο της οργανωσιακής ή εταιρικής σταδιοδρομίας(organizational career) (Duarte και Lopes, 2018)¹¹.

Με βάση τη δεκαετή έρευνα του στο τεχνολογικό ινστιτούτο της Μασαχουσέτης, ο Schein (1974¹², 1978¹³) πρότεινε τη **θεωρία των βασικών παραγόντων σταδιοδρομίας** (career anchors). Σύμφωνα με τον Schein, οι περισσότεροι άνθρωποι με βάση τις αξίες τους, τα κίνητρα, τις ανάγκες τους και τη θεώρηση τους για τη ζωή και την εργασία, λίγα χρόνια μετά την πρώτη τους δουλειά, λαμβάνουν αποφάσεις που καθορίζουν τη σταδιοδρομία τους. Γνωρίζοντας τους παράγοντες που καθορίζουν αυτές τις αποφάσεις οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν το προσωπικό τους και να σχεδιάσουν κατάλληλα την πορεία του, μέσα από προκαθορισμένες και ιεραρχικά

⁷ Veloso, E., Trevisan, L., da Silva, R., Dutra, J. (2018) The use of traditional and non-traditional career theories to understand the young's relationships with new technologies, Revista de Gestao, Emerald Publishing Ltd, 2177-8376, DOI 10.1108/REG-12-2017-0008

⁸ Ballout, H. (2007) Career Success: the effects of human capital person-environment fit and organizational support, Journal of Managerial Psychology, 22(8), 741-765.

⁹ Super, D.E. (1957) The Psychology of Careers, Harpers and Row, NY

¹⁰ Super, D.E. (1980) A life-span, life-space approach to career development, Journal of Vocational Behaviour, 16(3), 282-298

¹¹ Duarte, H., Lopes, D. (2018) Career stages and occupations impacts on workers motivations, International Journal of Manpower, 39(5), 746-763.

¹² Schein, E. (1974) Career Anchors and Career Paths: a panel study of management school graduates, Technical report No.1 Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA.

¹³ Schein, E. (1978) Career Dynamics: matching individual and organizational needs, Addison-Wisley, Reading, MA.

δομημένες θέσεις εργασίας και συστήματα προαγωγών. Τα συστήματα αυτά, πρότεινε ο Schein, μπορεί να είναι όχι μόνο γραμμικά από ένα τμήμα/διεύθυνση προς την κορυφή της ιεραρχίας, αλλά και διατμηματικά- ανοδική κίνηση μέσω της κατάληψης θέσεων ευθύνης σε διαφορετικά τμήματα/διευθύνσεις(Baruch,2004)¹⁴

Οι παράγοντες σταδιοδρομίας είναι αξίες, καθοριστικές για τις αποφάσεις που παίρνει ο εργαζόμενος ως προς την επαγγελματική του πορεία και είναι οι εξής:

- 1) Αυτονομία και ανεξαρτησία
- 2) Τεχνική επάρκεια/ικανότητα
- 3) Διοικητική επάρκεια/ικανότητα
- 4) Ασφάλεια και εργασιακή σταθερότητα
- 5) Αντιμετώπιση και επίλυση δύσκολων προβλημάτων/καταστάσεων (pure challenge)

Αργότερα στους πέντε αυτούς παράγοντες πρόσθεσε άλλους 3, τους: τρόπος ζωής (lifestyle, όσον αφορά την ισορροπία προσωπικής και οικογενειακής ζωής με την εργασία), αφοσίωση για την υπηρέτηση ενός υψηλού σκοπού και επιχειρηματική δημιουργικότητα (Schein, 1990 και 2016)¹⁵

Και στη θεωρία αυτή είναι εμφανής η γραμμική θεώρηση της σταδιοδρομίας ως εξελικτικής/ανοδικής πορείας μέσα στην επιχείρηση και η οργανωσιακή της διαχείριση(Schein και Van Maanen, 2016)¹⁶.

Οι αλλαγές που έχουν γίνει και γίνονται στον τομέα της εργασίας, της απασχόλησης, στις επιχειρήσεις (δομή, μέγεθος, διεθνοποίηση), και στις ανάγκες και αυτοαντίληψη των ατόμων-εργαζομένων έχουν οδηγήσει σε διαφορετική θεώρηση και αντίληψη για το τι είναι σταδιοδρομία και για το πως αυτή «κτίζεται», τόσο από την πλευρά των επιχειρήσεων όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Το θέμα είναι περισσότερο πολύπλοκο ως προς το πως κανείς επιλέγει πως θα σταδιοδρομήσει με επιτυχία, τόσο ως προς την επιλογή επαγγέλματος όσο και ως προς τις κινήσεις που θα κάνει όντας μέσα σε μια επιχείρηση. Στη σύγχρονη εποχή και όσον αφορά τις αλλαγές σε μακροοικονομικό επίπεδο, στην τεχνολογία και σε επίπεδο επιχείρησης ο έλεγχος του ατόμου-εργαζομένου πάνω στη σταδιοδρομία του μειώνεται όλο και περισσότερο, και άρα είναι λιγότερο προβλέψιμη (Hall, κ.α. 2018, Barley,κ.α. 2017)^{17, 18}.

Το παραδοσιακό θεωρητικό υπόδειγμα της κάθετης ανοδικής σταδιοδρομίας (προαγωγές, προκαθορισμένες απαιτούμενες ικανότητες) δεν φαίνεται αρκετό για να επιτευχθεί μια ισορροπία, ένα ταίριασμα, στις ανάγκες των εργαζομένων και στις

¹⁴ Baruch,Y.(2004) Transforming careers: from linear to multidirectional career paths, Career Development International,9(1),58-73

¹⁵ Schein, E. (1990) Career Anchors: Discovering Your Real Values, Pfeiffer@Company, San Diego, CA.

¹⁶ Schein, E., Van Maanen, J. (2016) Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management, Organizational Dynamics, 45, 165-173

¹⁷ Hall, D.T. Yip, J., Doiron, K. (2018), Protean career at work: self-direction and values orientation in psychological success, Annual Review of Organizational Behavior, 5(6), 1-6, διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631>

¹⁸ Barley, S.R., Bechly, A.B., Milliken, F.J. (2017), The changing nature of work lives in the 21st century, Academy of Management Discoveries, 3(2), 111-115, διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>

ανάγκες της επιχείρησης. **Οι σύγχρονες θεωρίες σταδιοδρομίας** επιχειρούν την καταγραφή των παραπάνω αλλαγών και προτείνουν διαφορετικές θεωρήσεις για το τι είναι σταδιοδρομία και ποιοι παράγοντες την καθορίζουν ως επιτυχημένη. Ορισμένες από αυτές αναφέρονται, συνοπτικά, παρακάτω (Ballout, 2007)¹⁹:

Α) Θεωρία της σταδιοδρομίας ως (οικονομικό) κεφάλαιο (Career capital theory). Η θεωρία αυτή έχει τη βάση της στη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία αυτή η όλη εκπαίδευση και εμπειρία του ατόμου είναι μια οικονομική αξία-ένα κεφάλαιο- το οποίο αποκτά το άτομο. Το κεφάλαιο αυτό καθιστά το άτομο ικανότερο στην απόδοση του στη θέση εργασίας, δημιουργώντας έτσι οικονομική αξία και στην επιχείρηση. Άρα η εξέλιξη και η επιτυχής σταδιοδρομία κάποιου εξαρτώνται ακριβώς από τα ατομικά προσόντα και τις ατομικές ικανότητες, που «φέρνει» μέσα στην επιχείρηση, από το (οικονομικό) κεφάλαιο δηλαδή, που αυτός θα δημιουργήσει (Becker, 1975, Ng, κ.α. 2005, Tharenou, 2001)^{20, 21, 22}.

Β) Θεωρία των δομικών εταιρικών παραγόντων. Η βασική πρόταση της θεωρίας αυτής είναι πως συγκεκριμένοι παράγοντες της επιχείρησης, όπως το μέγεθος της, οι πρακτικές προαγωγής που εφαρμόζει και το σύστημα ανταμοιβών της, επηρεάζουν τη σταδιοδρομία των εργαζομένων της. Έρευνες έχουν αποδείξει πως η ταχύτητα και ο αριθμός των μετακινήσεων-προαγωγών καθώς και το σύστημα ανταμοιβών σχετίζονται με το μέγεθος της επιχείρησης (περισσότερες θέσεις εργασίας, μεγαλύτερη ιεραρχία, περισσότερες και διαφορετικές εργασιακές δραστηριότητες) (Gattiker και Larwood, 1998, Oliver, 1997, McDonald, κ.α. 2005)^{23, 24, 25}.

Γ) Συμπεριφορική θεωρία σταδιοδρομίας (ή θεωρία προσωπικών στρατηγικών). Στη θεωρία αυτή υποστηρίζεται πως τα άτομα δεν περιμένουν παθητικά να εξελιχθούν μέσα από τα υφιστάμενα εταιρικά συστήματα σταδιοδρομίας, αλλά μπορούν να ελέγξουν και την επιλογή σταδιοδρομίας τους και κυρίως της εξέλιξής τους. Αυτό μπορεί να γίνει προβαίνοντας σε κατάλληλες ενέργειες (στρατηγικές) και επιδεικνύοντας συγκεκριμένες συμπεριφορές, στο δεδομένο κάθε φορά εταιρικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το άτομο μπορεί προδραστικά να σχεδιάσει και διαχειριστεί τη σταδιοδρομία του, μέσα από την αυτογνωσία, τον αυτοπροσδιορισμό του, τις διαπροσωπικές στρατηγικές και το προσωπικό δίκτυο γνωριμιών (Greenhaus, κ.α. 2000²⁶, Gunz και Jalland, 1996²⁷, 1998²⁸, Nabi, 2003²⁹).

¹⁹ Ballout, H. (2007), ο.π.

²⁰ Becker, G.S. (1975) Human Capital, University of Chicago Press, Chicago, IL.

²¹ Ng, T., Eby, L., Sorensen, D., Feldman, D. (2005) Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis, *personnel psychology*, 58(2), 366-408.

²² Tharenou, P. (2001) Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of management Journal*, 44(5), 1005-1017.

²³ Gattiker, U., Larwood, L. (1998) Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction, *Human Relations*, 41(8), 569-591.

²⁴ Oliver, J. (1997) The new-look fast track, *Management Today*, March, 86-89.

²⁵ McDonald, P., Brown, K., Bradely, L. (2005) Have traditional career paths given way to protean ones? *Career Development International*, 10(2), 109-129.

²⁶ Greenhaus, J.H., Collaman, G., Godshalk, V.M. (2000) *Career Management*, Thompson-South-Western, Manson, OH.

Δ) Θεωρία της σταδιοδρομίας χωρίς σύνορα (boundaryless career). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων, της διεθνικότητας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των σύγχρονων μορφών απασχόλησης, η θεώρηση της σταδιοδρομίας ως γραμμικής-ανοδικής, σε μια ή μερικές επιχειρήσεις, με προκαθορισμένα-σταθερά ιεραρχικά σχήματα δεν έχει πολλή έννοια, ούτε εξυπηρετεί τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των ατόμων-εργαζομένων. Είναι περισσότερο ο ίδιος ο εργαζόμενος και λιγότερο η επιχείρηση που καθορίζει τη σταδιοδρομία του. Στο σύγχρονο περιβάλλον το άτομο-εργαζόμενος αναμένεται να εργασθεί σε πολλές επιχειρήσεις, σε διαφορετικά αντικείμενα εργασίας και σε διαφορετικούς γεωγραφικούς χώρους. Με βάση μια τέτοια πραγματικότητα η θεωρία προτείνει πως το άτομο θα πρέπει να αποκτήσει πολλά προσόντα-δεξιότητες και τέτοια που να μπορεί να τα αξιοποιήσει σε πολλές εργασίες (portable skills), να έχει ανοχή στην αλλαγή και το αβέβαιο (ελάχιστη ή καθόλου προβλεψιμότητα για τα πράγματα), να μαθαίνει συνεχώς, να αναπτύσσει ποικίλα δίκτυα γνωριμιών και να φτιάχνει έτσι το δικό του φάκελο σταδιοδρομίας (career portfolio). Πρόκειται δηλαδή για τον τύπο της ατομικής σταδιοδρομίας-individual career- (Defillipi και Arthur, 1994³⁰, Arthur και Rousseau, 1996³¹, Arthur, κ.α., 2005³², Arthur, 2014³³).

Ε) Θεωρία της πρωτεϊκής σταδιοδρομίας (protean career). Ο Πρωτέας υπήρξε μυθικός ήρωας, θαλάσσιος δαίμονας και βασιλιάς της Αιγύπτου. Ο μύθος τον θέλει να αλλάζει και να μεταμορφώνεται συνεχώς, προκειμένου να επιτύχει το σκοπό του και να νικήσει τους αντιπάλους του. Είναι δηλαδή μια αρχική-«πρώτη» μορφή ύλης η οποία μεταμορφώνεται σε άλλες μορφές ύλης, διαφορετικές οντότητες, με βάση την αρχική του φύση. Βασιζόμενος σε αυτό το μύθο ο Hall (1996)³⁴ πρότεινε τη δική του θεωρία σταδιοδρομίας, τα κύρια σημεία της οποίας είναι:

(1) το άτομο είναι το μόνο που έχει έλεγχο πάνω στη σταδιοδρομία του, (2) φέρνει μέσα στην επιχείρηση την όλη προσωπικότητα του (αξίες, ανάγκες, πάθη, προσωπικές εμπειρίες) για να την ταιριάζει και αξιοποιήσει, ανάλογα με αυτό που του προσφέρει, όπως: εργασία, πόροι, πληροφορίες, σχέσεις, (3) συνεχής μάθηση επιδιωκόμενη από το ίδιο το άτομο, μέσα και πέρα από τα σύνορα της επιχείρησης, (4) το άτομο πρέπει συνεχώς να επενδύει στον εαυτό του, (5) να έχει υψηλού επιπέδου ικανότητες (τις οποίες ονομάζει μετα-ικανότητες, όπως είναι η αυτογνωσία,

²⁷ Gunz, H.P., Jalland R.M. (1996), "Managerial careers and business strategies", Academy of management Review, 21, 718-56.

²⁸ Gunz, H.P., Jalland, R., Evans, M.G. (1998), "New strategy, wrong managers? What you need to know about career streams", Academy of Management Executive, 12, 21-37.

²⁹ Nabi, G. (2003) Situational characteristics and subjective career success, International Journal of manpower, 24(6), 653-671.

³⁰ Defillipi, R., Arthur, M.B. (1994) The boundary less career: a competency-based perspective, Journal of Organizational Behaviour, 15(4), 307-324

³¹ Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (1996) The boundary less career, Oxford University Press, NY.

³² Arthur, M.B., Khapova, S.N., Wilderom, C.P.M. (2005) Career success in a boundary less career world, Journal of Organizational Behaviour, 26, 177-202

³³ Arthur, M.B. (2014) The boundary less career at 20: where do we stand, and where can we go?, Career Development International, 19(6), 627-640, διαθέσιμο στο <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-05-2014-0068>

³⁴ Hall, D.T. (1996) Protean careers of the 21st century, Academy of Management Executive, 10(4), 8-16

η προσαρμοστικότητα, η ανοχή στην αβεβαιότητα) και γνώση για να διαχειρίζεται τη σταδιοδρομία του.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία αυτή η σταδιοδρομία είναι μια διαχρονική σειρά σταδίων μάθησης, ώστε να είναι δυνατή η αλλαγή και η «μεταμόρφωση» του ατόμου με στόχο την απασχολησιμότητα και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του. Για το άτομο το σημαντικότερο είναι να συνάπτει συμβόλαιο ανάπτυξης με τον εαυτό του και τη δουλειά του περισσότερο, παρά με τον εργοδότη. Στη νέα εργασιακή πραγματικότητα το κάθε άτομο θα έχει στη διάρκεια της εργασιακής του ζωής διάφορες και αρκετές σταδιοδρομίες, για τις οποίες θα είναι αυτό κυρίως, αν όχι, απολύτως υπεύθυνο. Είναι εμφανής και στη θεωρία αυτή ο τύπος της ατομικής σταδιοδρομίας- individual career(Hall και Moss, 1998,Hall,2002)^{35,36}.

ΣΤ) Θεωρία της «έξυπνης» σταδιοδρομίας (intelligent career). Στη λογική της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, η Συμπεριφορική αυτή θεωρία προτείνει τρεις πυλώνες γνώσης στους οποίους πρέπει να στηριχθεί το άτομο-εργαζόμενος, για να επιτύχει στη σταδιοδρομία του. Ο πρώτος (knowing why) είναι να γνωρίζει τον εαυτό του ότι τον παρακινεί για συγκεκριμένη εργασία, ποιες οι αξίες του, τα ενδιαφέροντα του, και πόσο μπορεί να ταυτισθεί με την κουλτούρα της επιχείρησης. Ο δεύτερος πυλώνας (knowing how) αφορά στο να γνωρίζει τα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτούνται και έχει για να ανταποκριθεί στο ρόλο του. Ο τρίτος πυλώνας(knowing whom) έχει να κάνει με τις διαπροσωπικές γνωριμίες που το άτομο έχει ή και μπορεί να αναπτύξει στο εργασιακό περιβάλλον για να υποστηρίξει την απασχολησιμότητα και την επιτυχία της σταδιοδρομίας του. Συμπερασματικά, η θεωρία υποστηρίζει τον τύπο της ατομικής σταδιοδρομίας, μέσω του έξυπνου τριαδικού συνδυασμού ατομικών ικανοτήτων, συμπεριφορών και υφιστάμενων , κάθε φορά, εταιρικών διαδικασιών και πρακτικών (Defillipi και Arthur, 1994, Baruch, 2004, Zikic και Ezzedeen, 2015)^{37,38,39}.

Ζ) Θεωρία της μετα-εταιρικής ή οριζόντιας σταδιοδρομίας (post-corporate career). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή (η οποία παρουσιάζει κοινά σημεία με την αμέσως προηγούμενη θεωρία) η σταδιοδρομία είναι οριζόντια και διαπερνά τα γεωγραφικά και τα εταιρικά σύνορα, και προϋποθέτει γνώσεις και ατομικές ικανότητες. Για να επιτύχει το άτομο-εργαζόμενος στη σταδιοδρομία του (στη σημερινή εποχή της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης, στην οικονομία και την επιχείρηση της γνώσης) χρειάζεται γνώσεις, ατομικές ικανότητες και ταυτότητα επαγγελματικής αριστείας. Τα στοιχεία αυτά θα τον βοηθήσουν να ενταχθεί αποτελεσματικά στην κουλτούρα της επιχείρησης (person-culture fit) και στο να αναλάβει επιτυχώς συγκεκριμένες εργασίες (person-job fit). Για τη θεωρία αυτή η σταδιοδρομία είναι ένα αποθετήριο γνώσης ή γνωστικών στοιχείων που περιέχει

³⁵ Hall, D.T., Moss,J.E. (1998) The new protean career contract: helping organizations and employees adapt, *Organizational Dynamics*, 26(3),22-37

³⁶ Hall,D.T.(2002) *Careers in and out of organizations*, Sage publications, London

³⁷ Defillipi, R., Arthur, M.B. (1994), ο.π.

³⁸ Baruch, Y. (2004) *Managing careers: Theory and practice*, FT-Prentice Hall, Pearson Education, Harlow

³⁹ Zikic, J., Ezzedeen, S.(2015) Towards a more integrated view of entrepreneurial carers: Qualitative investigation on the free forms of career capital and their relationships among high tech entrepreneurs, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 21(6), 756-777

πληροφορίες και γνώσεις οι οποίες έχουν διαχρονικά «σωματοποιηθεί» σε ικανότητες και δίκτυα γνωριμιών, μέσα από την εργασιακή εμπειρία. Η διαχείριση της είναι κυρίως ατομική υπόθεση (Bird, κ.α. 1996, Peiperl και Baruch, 1997, Alvenson, 2001).^{40, 41, 42}

Η) **Το ολιστικό υπόδειγμα της πυραμίδας σταδιοδρομίας** (The Holistic Career Pyramid Model). Σύμφωνα με το θεωρητικό αυτό υπόδειγμα (Morgan, M., 2002)⁴³ η εξέλιξη του στελέχους επιτυγχάνεται με την απόκτηση, ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων δυνατοτήτων/ικανοτήτων, **ανά στάδιο ή επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας**. Οι δυνατότητες/ικανότητες αυτές είναι: Τεχνικές γνώσεις, Συμπεριφορά/χαρακτήρας, Πρωτοβουλία, Σχέσεις. Σε μια συμβατική διοικητική πυραμίδα, π.χ. 6 βαθμίδων, στην πορεία εξέλιξης του το στέλεχος θα χρειασθεί διαφορετικές ικανότητες, αντίστοιχες και ανάλογες με τη διοικητική βαθμίδα στην οποία επιδιώκει να ανέλθει. Για παράδειγμα, στην πρώτη βαθμίδα (μη διοικητική θέση) είναι αναγκαία η απαιτούμενη τυπική εκπαίδευση ή και εμπειρία, στη 2^η βαθμίδα απαιτείται η επιτυχής εφαρμογή των τεχνικών γνώσεων, η επίδειξη κατάλληλων στοιχείων χαρακτήρα και η δημιουργία-ανάπτυξη σχέσεων (π.χ. με συνεργάτες και πελάτες). Στην ανώτερη βαθμίδα (5^η), συνήθως αυτή του Βοηθού Γενικού Διευθυντή, απαιτούνται γνώσεις και ικανότητες για τη λειτουργία όλων των Διευθύνσεων/τμημάτων της επιχείρησης και τη διοίκηση ομάδων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Στην ανώτατη βαθμίδα, αυτή του Γενικού Διευθυντή ή του CEO, απαιτούνται ικανότητες ηγεσίας σε στρατηγικό επίπεδο. Η βασική πρόταση της θεωρίας αυτής είναι ότι για την κάθετη ανέλιξη του στελέχους, ως την ανώτατη θέση ιεραρχίας, απαιτείται η σταδιακή «μετακίνηση» από τους ρόλους τεχνικού και λειτουργικού χαρακτήρα σε εκείνους της στρατηγικής και της ηγεσίας (Blayney και Blotnick, 2016).⁴⁴

Από τις παραπάνω θεωρίες, οι οποίες υποστηρίζονται και από ευρήματα σχετικών ερευνών, προκύπτουν ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία, όσον αφορά τη θεώρηση και τα συστατικά στοιχεία της σταδιοδρομίας, στη σύγχρονη εποχή. Τα στοιχεία αυτά είναι (Haase, 2007, Guest και McKenzie-Davey, 1996, Gunz, κ.α. 2000, Baruch, 2004, King, κ.α. 2005, Baruch, 2004)^{45, 46, 47, 48, 49}.

⁴⁰ Bird, A., Hugh, P.G., Arthur, M.B. (2002) Careers in complex world: the search for new perspectives from the "New Science", Management, 5(1), 1-14

⁴¹ Peiperl, M., Baruch, Y. (1997) Back to square zero: the post-corporate career, Organizational Dynamics, 25(4), 7-22

⁴² Alvenson, M. (2001) Knowledge work: ambiguity image and identity, Human Relations, 54(7), 863-886

⁴³ Morgan, M. (2002) Career building, Strategic Finance, 83(12), 38-43

⁴⁴ Blayney, C., Blotnick, K. (2016), Career strategies of hotel managers in Canada, Global Journal of Business Research, 10(2), 33-48

⁴⁵ Haase, S. (2007) Applying career competencies in career management, Ph. Thesis, Coventry University

⁴⁶ Guest, D., McKenzie-Davey, K. (1996) Don't write off the traditional career, People Management, 2(4), 22-26

⁴⁷ Gunz, H., Evans, M., Jalland, M. (2000) Career boundaries in the "boundary less" world, στο Peiperl, M., Arthur, M.B., Goffee, R., Morris, T. (Eds) Career frontiers: New conceptions of working lives, Oxford University Press, Oxford

(α) η αυξανόμενη έμφαση που δίνεται στην απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων και γνώσεων αλλά και στην ανάγκη για διαρκή μάθηση και προσαρμογή/ευελιξία από πλευράς του ατόμου-εργαζομένου,

(β) η αυξανόμενη σημαντικότητα της απασχολησιμότητας, έναντι της μόνιμης εργασίας

(γ) η σταδιοδρομία δεν είναι δεδομένη και σταθερή, αλλά πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια πολύπλοκη, δυναμική, πολυδιάστατη και συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία,

(δ) η σταδιοδρομία θα πρέπει να ορίζεται όχι στο πλαίσιο μιας εργασίας ή επιχείρησης, αλλά στο πλαίσιο της όλης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του ατόμου,

(ε) η διαχείριση της σταδιοδρομίας(career management) είναι αντικείμενο ενδιαφέροντος, ενεργειών και ευθύνης τόσο της επιχείρησης(organizational career), όσο και περισσότερο του ίδιου του ατόμου-εργαζομένου, ιδίως από τη δεκαετία του 1990 και μετά(individual career).

(στ) ένα γενικό υπόδειγμα σταδιοδρομίας δε μπορεί να ισχύει για όλα τα επαγγέλματα/εργασίες,

(ζ) η σταδιοδρομία στη σύγχρονη εποχή δεν είναι μονής/μιας κατεύθυνσης(πχ. σε μια επιχείρηση, ή σε μια μόνο επιχειρηματική λειτουργία), αλλά πολλών κατευθύνσεων-multidirectional(πχ. σε διάφορες λειτουργίες μέσα στην ίδια την επιχείρηση).

(η) το παραδοσιακό υπόδειγμα του γραφειοκρατικού τύπου σταδιοδρομίας (κάθετη ανοδική πορεία/ προαγωγές) είναι σε ισχύ και στη σύγχρονη εποχή,

(θ) ελάχιστες είναι οι σταδιοδρομίες χωρίς σύνορα, οι περισσότερες ορίζονται και περιορίζονται από τους παράγοντες που καθορίζουν την αγορά εργασίας,

(ι) ο χαρακτηρισμός ή αξιολόγηση της σταδιοδρομίας ως επιτυχημένης ή αποτυχημένης(career success/career progress) βασίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια (π.χ. ικανοποίηση, ισορροπία μεταξύ προσωπικής-οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, επιτυχία) αλλά και σε αντικειμενικά (χρόνος , απολαβές, αριθμός προαγωγών, ιεραρχικό επίπεδο, κύρος).

Με βάση λοιπόν τις θεωρίες που αναφέρθηκαν, οι παρακάτω ορισμοί για τη σταδιοδρομία είναι ενδεικτικοί, οι δύο πρώτοι των παραδοσιακών και ο τρίτος των σύγχρονων θεωριών:

Α) Σταδιοδρομία είναι μια ακολουθία θέσεων εργασίας με αυξανόμενο ιεραρχικό κύρος, στις οποίες υπηρετεί ο εργαζόμενος και οι οποίες είναι εκ των προτέρων, σε μεγάλο βαθμό, προκαθορισμένες (Wilensky, 1961)⁵⁰

⁴⁸ King, Z., Burke, S., Pemberton, J. (2005) The “the bounded” career: An empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labor market, Human Relations 58(9), 981-1007

⁴⁹ Baruch, Y. (2004), ο.π.

⁵⁰ Wilensky, H.L. (1961) Orderly Careers and Social Participation: the impact of work history on Social integration in the middle mass, American Sociological Review, 26(4), 521-539

Β) Ως σταδιοδρομία ορίζεται μια σειρά επαγγελματικών θέσεων που χαρακτηρίζονται από σχετική εκπαίδευση και εμπειρία, στις οποίες ο εργαζόμενος κινείται ανοδικά και οι οποίες απαιτούν μεγαλύτερη ικανότητα και ευθύνη και παρέχουν αυξανόμενες οικονομικές απολαβές (Perlmutter και Hall, 1992)⁵¹

Γ) Σταδιοδρομία είναι η ακολουθία θέσεων εργασίας(ανεξαρτήτως εργοδότη και επαγγέλματος), ρόλων, δραστηριοτήτων και εμπειριών, κατά τη διάρκεια της εργασιακής ζωής του ατόμου(Arnold,1997)⁵²

Ο παρακάτω ορισμός σταδιοδρομίας επιχειρείται ώστε να αντιπροσωπεύει τις παραπάνω θεωρίες αλλά και την εργασιακή, επιχειρηματική και κοινωνική πραγματικότητα της εποχής μας. Έτσι, ως (ατομική)σταδιοδρομία ορίζεται η επαγγελματική πορεία, η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των εργασιακών εμπειριών και επιτευγμάτων του ατόμου, κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του ζωής, σε μια ή περισσότερες επιχειρήσεις, σε έναν ή περισσότερους γεωγραφικούς χώρους, σε ένα ή περισσότερα επαγγέλματα/εργασίες, υπό τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες του στενού και ευρύτερου εργασιακού περιβάλλοντος.

2.2. Απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες για σταδιοδρομία (career competencies)

Η επιτυχής εκτέλεση ενός οποιουδήποτε έργου είναι συνάρτηση, μεταξύ άλλων, γενικών ικανοτήτων, τεχνικών δεξιοτήτων, γνώσεων, και προσωπικών χαρακτηριστικών(στοιχεία προσωπικότητας) του φορέα της θέσης εργασίας. Η φύση του κάθε έργου προσδιορίζει και τον απαιτούμενο συνδυασμό των παραπάνω στοιχείων. Για παράδειγμα, σε ένα εκτελεστικό έργο απαιτείται περισσότερη τεχνική δεξιότητα και συγκεκριμένες γνώσεις, από ό,τι γενικές ικανότητες ή προσωπικά χαρακτηριστικά. Για ένα έργο άσκησης διοίκησης, π.χ. γενικός διευθυντής, ή προϊστάμενος τμήματος απαιτούνται περισσότερο γενικές ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά από ό,τι τεχνικές γνώσεις. Ο κατάλληλος συνδυασμός όλων αυτών των στοιχείων προσδίδει στον φορέα της θέσης εργασίας την επάρκεια ή τις χαρακτηριστικές ικανότητες ή δυνατότητες ή τα προσόντα (competencies) για να έχει μια υψηλή απόδοσή στην εργασία του⁵³.

Η δυνατότητα/ικανότητα (competency) ορίζεται ως η (συμπεριφορικά εκδηλούμενη)ικανότητα κάποιου να εφαρμόζει – χρησιμοποιεί τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του για να εκτελέσει επιτυχώς συγκεκριμένη εργασία ή για να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στον ρόλο του. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά μπορεί να είναι νοητικά, ψυχικά – συναισθηματικά και φυσικά. Άρα, οι δυνατότητες (competencies) είναι ιδιαίτερα/ ειδοποιά προσόντα τα οποία αιτιωδώς σχετίζονται με καλή ή εξαιρετική απόδοση, και απαιτούνται για

⁵¹ Perlmutter, M.C. Hall, E. (1992) Adult Development and Aging, John Wiley and Sons, NY.

⁵² Arnold,J.(1997) Managing careers into the 21st century, Paul Chapman Publishing Ltd, London

⁵³ Κατά τη γνώμη μας ο όρος προσόντα ή καλύτερα δυνατότητες(δυνατότητα= η ικανότητα για την υλοποίηση έργου/εκτέλεση εργασίας)αποδίδει ορθότερα τον όρο competencies,αν και συνηθέστερα χρησιμοποιείται ο όρος «ικανότητες».

συγκεκριμένη θέση εργασίας και συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος (Boyatzis,1982, Delamare Le Deist, 2005, Ennis, 2008, CIPD, 2017, Edgar και Lockwood, 2011,Kalargyrou και Woods, 2011)^{54,55,56,57,58,59}.

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει μέχρι σήμερα ομοφωνία για το τι είναι δυνατότητα/ικανότητα (τουλάχιστον για τον αγγλικό όρο competency) (Lievens, Sancher, και De Corte,2004, Shippmann, Ash και Battista, 2000, Halim και Abhyankar 2011, Whiddett, και Hollyforde, 2003).^{60,61,62,63}. Τόσο οι θεωρητικοί όσο και οι επαγγελματίες, είτε αποκλειστικά είτε σε συνδυασμό, αναφέρονται στις τεχνικές ικανότητες του φορέα της θέσης να εκτελεί το έργο, στις απαιτούμενες γνώσεις, στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας αλλά και στις συμπεριφορές του.

Το θέμα, ποιες ικανότητες χρειάζονται ώστε τα στελέχη να έχουν όχι απλώς ικανοποιητική απόδοση αλλά εξαιρετική (superior), απασχόλησε τους ερευνητές από τη δεκαετία του 1950. Πρώτος ο Katz (1955, 1974)^{64,65}, αν και δεν χρησιμοποιούσε τον όρο δυνατότητες/ικανότητες (competencies), αναφέρθηκε στις δεξιότητες (skills) που χρειάζεται να έχει και να εφαρμόζει το στέλεχος για να έχει ξεχωριστή επιτυχία στο έργο του. Όρισε δε τη δεξιότητα ως την ικανότητα (όχι κατά ανάγκη έμφυτη) η οποία μπορεί να αναπτυχθεί και εκδηλώνεται/αποδεικνύεται στην εκτέλεση του έργου. Διέκρινε αυτές τις δεξιότητες σε **Τεχνικές, Ανθρωπίνων σχέσεων και Αντιληπτικές**, οι οποίες είναι κατά τη σειρά αυτή περισσότερο αναγκαίες όσο ανεβαίνει κανείς την ιεραρχία της εξουσίας.

Τον όρο δυνατότητες/ικανότητες (competencies) εισήγαγε ο White (1959)⁶⁶ αναφερόμενος σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας που συμβάλλουν στην υψηλή

⁵⁴ Boyatzis, R. (1982). The competent manager: A model for effective performance, J. Wiley, NY.

⁵⁵ Delamare Le Deist, F., Winterton, J. (2005). What is competence?, Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, pp. 27 – 46.

⁵⁶ Ennis, R.M. (2008). Competency Models: A review of the literature and the rule of the employment and training administration (ETA), U.S. Department of Labor, January 29, 2008, USA.

⁵⁷ CIPD (2017). Competence and Competency Frameworks, CIPD, 29 Sept, Factsheet 15763, London.

⁵⁸ Edgar, W.B., Lockwood, C.A. (2011). Understanding, finding and applying core competencies: A framework, guide and description for corporate managers and research professionals, Academy of Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 2, pp. 61 – 82.

⁵⁹ Kalargyrou,V., Woods,H.R.(2011) Wanted: training competencies for the twenty-first century, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(3), 361-376

⁶⁰ Lievens, F., Sancher, J. I., De Corte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modeling: The effects of task – related information and subject matter expertise, Personnel Psychology, Vol. 57, No. 4, pp. 881 – 904.

⁶¹ Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M. (2000). The practice of competency modelling, Personnel Psychology, Vol. 53, No. 3, pp. 703 – 740.

⁶² Halim, A.H., Abhyankar, S.C. (2011). Validation on behavioral competencies of a performance appraisal tool, Journal of Psychological Research, Vol. 6, No. 2, pp. 281 – 290.

⁶³ Whiddett,S.,Hollyforde,S., 2003) A practical guide to competencies: How to enhance individual and organizational performance, CIPD, London.

⁶⁴ Katz, R.L. (1955) Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, 33, 33-42

⁶⁵ Katz,R.L. (1974) Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, 52(5), 90-102

⁶⁶ White, R.W. (1959) Motivation reconsidered: the concept of competency, Psychological Review, 66(5), 297-334

απόδοση. Ο Mintzberg (1975)⁶⁷ περιγράφοντας 10 ρόλους, που πρέπει να υποδυθεί το στέλεχος για να επιτύχει στο έργο του, αναφέρεται ουσιαστικά στις απαιτούμενες ικανότητες που αφορούν στις διαπροσωπικές σχέσεις, στη διαχείριση πληροφοριών/επικοινωνίας και στη λήψη αποφάσεων. Σε νεότερη εργασία του ο Mintzberg μαζί με τον Gosling (2003)⁶⁸ αναφέρονται στα απαιτούμενα είδη νοοτροπίας που χρειάζεται το στέλεχος για να επιτύχει στο έργο του, τα οποία κατ' επέκταση δηλώνουν τις απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες (competencies). Αυτές οι νοοτροπίες είναι: αυτοδιαχείρισης- προσαρμογής, ανάλυσης, παγκόσμιας θεώρησης, συνεργατικότητας (σχέσεων) και δράσης (διαχείριση αλλαγών).

Η καταγραφή των απαιτούμενων συμπεριφορών και κατ' επέκταση των απαιτούμενων δυνατοτήτων/ικανοτήτων για υψηλή απόδοση σε διευθυντική θέση, έχει τη βάση της στις εργασίες του McClelland (1973)^{69,70} και του Boyatzis (1982)⁷¹. Οι δύο αυτοί ερευνητές – καθηγητές κατέγραψαν συστηματικά και σε μεγάλο δείγμα διευθυντικών στελεχών, ποιες συμπεριφορές (άρα ενέργειες, ως προϊόν συνδυασμού των ικανοτήτων τους) οδηγούσαν σε θετικά αποτελέσματα και ποιες σε αρνητικά.

Ειδικά ο Boyatzis, σε δείγμα 2000 στελεχών κατέγραψε 21 γενικές (generic) δυνατότητες/ικανότητες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του στελέχους σε διάφορα διοικητικά επίπεδα, και τις ομαδοποίησε σε 6 κατηγορίες: Στοχοθεσία και υλοποίηση δράσεων, ηγεσία, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, διεύθυνση/επίβλεψη υφισταμένων, ενδιαφέρον/σχέσεις για τους άλλους και εξειδικευμένη γνώση (του κλάδου, της δουλειάς). Ο ίδιος ερευνητής όρισε πολύ γενικά τις δυνατότητες/ικανότητες (competencies), ως εκείνα τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία του ατόμου που χρησιμοποιώντας τα επιτυγχάνει υψηλή απόδοση στην εργασία του.

Τα βασικά αυτά χαρακτηριστικά συνδυαζόμενα εκδηλώνονται ως συμπεριφορά από τον φορέα της θέσης εργασίας. Κατά τον Boyatzis λοιπόν, ο όρος δυνατότητες/ικανότητες; (competencies) είναι ένας γενικός όρος που περιλαμβάνει κίνητρα, χαρακτηριστικά, αυτοαντίληψη, σχέσεις/προδιαθέσεις, αξίες, δεξιότητες γνωστικές, συμπεριφορικές, φυσικές, και γνώσεις (συγκεκριμένου αντικειμένου-χώρος, κλάδος, προϊόν, υπηρεσία).

Ο Guthrie (2009)⁷² διακρίνει αυτές τις δυνατότητες/ικανότητες σε προσωπικές και σε εργασιακές (personal and job competencies), ενώ ο Hayes (1979)⁷³ ορίζει ως

⁶⁷ Mintzberg, H. (1975) The manager's job: folklore and fact, Harvard Business Review, July-August, 49-61

⁶⁸ Gosling, J., Mintzberg, H. (2003) The five minds of a manager, Harvard Business Review, November, 54-62

⁶⁹ McClelland, C.D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence, American Psychologist, Vol. 28, pp. 1 – 14.

⁷⁰ McClelland, C.D. (1998). Identifying competencies with behavioral – event interviews, Psychological Science, Vol. 9, No. 5, pp. 331 – 339.

⁷¹ Boyatzis, E.R. (1982), ο.π.

⁷² Guthrie, H. (2009) Competence and competency-based training: What the literature says, Adelaide, Australia: National Centre for Vocational Education Research.

⁷³ Hayes, J.L. (1979) A new look at managerial competency: The AMA model of worthy performance, Management Review, 68, 1198-1200

δυνατότητα/ικανότητα (competency) τον συνδυασμό εξωγενών ικανοτήτων (όπως: επαγγελματική γνώση, δεξιότητες), προσωπικών στοιχείων (όπως: προσωπικότητα, κίνητρα, αξίες) και έμφυτων ικανοτήτων.

Ο Gangani και McLean (2006)⁷⁴ διακρίνουν 3 κατηγορίες δυνατοτήτων/ικανοτήτων: ουσιώδεις, λειτουργικές και προσωπικές. Για άσκηση διοίκησης, ο Sandwith (1993)⁷⁵ βασιζόμενος στο έργο του Katz (1995)⁷⁶ διακρίνει 5 περιοχές ή κατηγορίες δυνατοτήτων/ικανοτήτων: (α) γνωστικές ή αντιληπτικές (αφορούν στην ικανότητα κάποιου να κατανοεί τη δουλειά του, τα συμβαίνοντα γενικά στο περιβάλλον και να έχει ιδέες για δράση και αντιμετώπιση προβλημάτων (επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων, κρίση, κτλ.) β) ηγετικές, (γ) διαπροσωπικές, (δ) διοικητικές (αφορούν στα θέματα διαχείρισης προσωπικού και διαχείρισης χρηματοοικονομικών θεμάτων), και (ε) τεχνικές.

Μια άλλη ταξινόμηση των δυνατοτήτων/ικανοτήτων κάνουν οι Sonntag και Schmidt-Rathjens (2004)⁷⁷ σε:

- Δεξιότητες (Skills), οι οποίες αφορούν σε εκτέλεση, συνήθως αυτοματοποιημένων, συστατικών ενός έργου και περιλαμβάνουν ενέργειες ρουτίνας.
- Ικανότητες (Abilities), περιλαμβάνουν όλες τις έμφυτες δεξιότητες για την εκτέλεση ενός έργου
- Γνώση (Knowledge), αφορά στο σύνολο των πληροφοριών για το ΤΙ (θεωρία) και το ΠΩΣ (διαδικασία) του προς εκτέλεση έργου

Με βάση τη μέχρι τότε βιβλιογραφία οι Zehrer και Mössenlechner (2004)⁷⁸ συνοψίζουν τις δυνατότητες/ικανότητες σε 4 κατηγορίες:

- Επαγγελματικές, περιλαμβάνουν δεξιότητες, ικανότητες και γνώση για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή επαγγέλματος.
- Μεθοδολογικές, οι γνωστικές/αντιληπτικές ικανότητες για να εκτελεί κάποιος επιτυχώς το έργο του αλλά και για να είναι σε θέση (αντιλαμβανόμενος και αντιδρώντας) να αντιμετωπίζει προβλήματα-προκλήσεις και εκτός δουλειάς.
- Κοινωνικές, περιλαμβάνουν δεξιότητες που αφορούν στη συνύπαρξη-συνεργασία, αλληλεπίδραση και ανάπτυξη σχέσεων με τους άλλους.
- Ηγετικές, είναι οι ικανότητες να δίνει κανείς όραμα, να εμπνέει, να παροτρύνει σε δράση, να ενθαρρύνει τους άλλους.

⁷⁴ Gangani, N., McLean, N. (2006) A competency-based human resource development strategy, *performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-139

⁷⁵ Sandwith, P. (1993) A hierarchy of management training requirements: the competency domain model, *Public Personnel Management*, 22(1) 43-62

⁷⁶ Katz, R.L. (1995, ο.π.

⁷⁷ Sonntag, K., Schmidt-Rathjens, C. (2004) Competence models-key success factors in human resource management? A strategy-based approach of core competencies στο Zehner, A., Mössenlechner, C. (2009) key competencies of tourism graduates: The employer's point of view, *Journal of Teaching in Travel@Tourism*, 9(3-4), 266-287

⁷⁸ Zehner, A., Mössenlechner, C. (2009) key competencies of tourism graduates: The employer's point of view, *Journal of Teaching in Travel@Tourism*, 9(3-4), 266-287

2.3. Απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες για σταδιοδρομία (career competencies) στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Στην πρωτοποριακή του μελέτη ο Tass (1988)⁷⁹ κατηγοριοποίησε 36 απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες σε 3 κατηγορίες: απαραίτητες, πολύ σημαντικές και μέτριας σημαντικότητας, ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας που απέδωσαν σε αυτές οι ΓΔ ξενοδοχείων (Πίνακας 1). Την ίδια κατηγοριοποίηση υιοθέτησε και ο Baum (1990)⁸⁰ στην έρευνα του στη Μεγάλη Βρετανία. Στον παρακάτω Πίνακα(1) παρουσιάζονται αναλυτικά οι κατηγορίες αυτές με τη σειρά κατάταξης των δεξιοτήτων, έτσι όπως τις βαθμολόγησαν οι ΓΔ ξενοδοχείων στη Μεγάλη Βρετανία. Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι ο κατάλογος αυτός συντάχθηκε 30 χρόνια πριν και αυτό εξηγεί τόσο την αναφορά σε συγκεκριμένες δεξιότητες όσο και τη σειρά κατάταξης τους. Σήμερα κάποιες από αυτές τις δεξιότητες δεν αφορούν το έργο του ΓΔ ούτε έχουν τον ίδιο βαθμό σημαντικότητας.

Πίνακας 1: Απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες για σταδιοδρομία διευθυντικού στελέχους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία (Tass 1988, Baum 1990)

| Απαραίτητες δυνατότητες/ικανότητες |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Χειρισμός προβλημάτων πελατών με κατανόηση και ευαισθησία2. Παρακολούθηση ότι τηρούνται οι κανονισμοί υγιεινής και ασφάλειας(του ξενοδοχείου)3. Αποτελεσματική γραπτή και προφορική επικοινωνία4. Δημιουργία θετικών εργασιακών σχέσεων με τους εργαζομένους5. Επίδειξη επαγγελματικής εικόνας6. Ανάπτυξη θετικών πελατειακών σχέσεων7. Τήρηση νομικών υποχρεώσεων, σχετικών με τη λειτουργία του ξενοδοχείου8. Παρακίνηση εργαζομένων |
| Πολύ σημαντικές δυνατότητες/ικανότητες |
| <ol style="list-style-type: none">9. Άσκηση ηγεσίας(κατοχή αναγκαίων ηγετικών στοιχείων) για επίτευξη εταιρικών στόχων10. Τήρηση επαγγελματικών προτύπων και προτύπων ηθικής στον εργασιακό χώρο11. Αποτελεσματικός χειρισμός επικίνδυνων καταστάσεων (απειλή ζωής, όπως φωτιά, βομβιστική ενέργεια, σοβαρή αρρώστια)12. Πρόβλεψη εσόδων και εξόδων13. Προσδιορισμός/διαπίστωση λειτουργικών προβλημάτων14. Τήρηση προβλεπόμενων διαδικασιών για την επίβλεψη εργαζομένων15. Έλεγχος εσόδων (ανάλυση παραγόντων)16. Εξουσιοδότηση υφισταμένων (ευθύνη, εξουσία για επίτευξη στόχων)17. Χειρισμός παραπόνων εργαζομένων18. Πρόβλεψη κρατήσεων19. Γνώση των πολιτικών του προσωπικού (personal policies)20. Ανάλυση οικονομικών και στατιστικών αναφορών21. Συνεντεύξεις υποψηφίων εργαζομένων22. Καθορισμός εταιρικών στόχων και προτεραιοτήτων23. Έλεγχος και βελτίωση της εργασιακής παραγωγικότητας |

⁷⁹ Tass, R.F. (1988) Teaching future managers, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 29(2), 58-64

⁸⁰ Baum, T. (1990) Competencies for hotel management: industry expectations of education, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2(4), 13-16

| |
|--|
| 24. Δημιουργία υποδειγμάτων/σχεδίων ροής εργασιών 25. Δημιουργία αξιόπιστων συστημάτων παρακολούθησης εσόδων, εξόδων 26. Ανάπτυξη και τήρηση σχεδίων προϋπολογισμού 27. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων 28. Προετοιμασία οικονομικών και στατιστικών αναφορών 29. Στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός 30. Αποτελεσματική χρήση εξοπλισμού (υποδοχής) 31. Επιθεώρηση (καταλληλότητας) δωματίων 32. Πρόβλεψη μελλοντικών στρατηγικών μάρκετινγκ |
| Δυνατότητες/ικανότητες μέτριας σημαντικότητας |
| 33. Ανάπτυξη προγράμματος προληπτικής ασφάλειας 34. Ανάπτυξη προγράμματος (εξοικονόμησης) ενέργειας 35. Προαγωγή συνεργατικής σχέσης με σωματείο εργαζομένων 36. Χειρισμός διαδικασιών αφίξεων αναχωρήσεων |

Με βάση τη βιβλιογραφία οι Jeou-Shyan κ.α. (2011)⁸¹ παραθέτουν ομαδοποίηση των απαιτούμενων δυνατοτήτων, για τη θέση του ΓΔ ξενοδοχείου, σε 17 κατηγορίες, όπως στον παρακάτω Πίνακα (2).

Πίνακας 2: Κατηγορίες απαιτούμενων δυνατοτήτων/ικανοτήτων ΓΔ ξενοδοχείου(Jeou- Shyan, κ.α., 2011)

| |
|--|
| Γενικές (generic) δυνατότητες/ικανότητες |
| 1. Προσωπικές σχέσεις 2. Επικοινωνία 3. Ηγεσία 4. Υλοποίηση σχεδίων/δράσεων 5. Στρατηγική διοίκηση 6. Αναλυτική/αντιληπτική ικανότητα (Στρατηγική/κριτική σκέψη) 7. Επίλυση προβλημάτων 8. Εξειδικευμένη γνώση (κλάδου) 9. Διαχείριση κουλτούρας 10. Αυτογνωσία/αυτοέλεγχος 11. Θετική στάση/ενδιαφέρον 12. Ξένες γλώσσες (γραφτή και προφορική επικοινωνία) 13. Άλλες ικανότητες/δεξιότητες (για καινοτόμες στρατηγικές και ανάπτυξη του ξενοδοχείου) |
| Τεχνικές δυνατότητες/ικανότητες |
| 14. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων 15. Διοίκηση υπηρεσιών/προσανατολισμός στην ποιότητα υπηρεσιών 16. Χρηματοοικονομική διοίκηση 17. Μάρκετινγκ |

⁸¹ Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., Chang-Yen, T. (2011) Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry, International Journal of Hospitality Management, 30, 1044-1054

Σε πιο πρόσφατη έρευνα για τους παράγοντες σταδιοδρομίας και επιτυχούς εκτέλεσης του έργου του ΓΔ ξενοδοχείου οι Tavitiyaman, κ.α. (2014)⁸² ομαδοποίησαν 53 απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες στις εξής κατηγορίες (Πίνακας 3)

Πίνακας 3: Κατηγορίες απαιτούμενων δυνατοτήτων/ικανοτήτων ΓΔ ξενοδοχείου (Tavitiyaman, κ.α., 2014)

- Ηγεσία
- Διαπροσωπικές σχέσεις/παρακίνηση εργαζομένων
- Στρατηγική θεώρηση
- Προγραμματισμός-σχεδιασμός και υλοποίηση δράσεων
- Δημιουργία-ανάπτυξη ομάδων (ομαδικότητα, συνύπαρξη) και Ηθική
- Προσαρμοστικότητα
- Επικοινωνία
- Ενδιαφέρον, ευαισθησία και δράσεις για τοπική κοινωνία

2.4. Συνοπτική παρουσίαση εμπειρικών ερευνών, για σταδιοδρομία Στελεχών/ Γενικών Διευθυντών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Τα δημογραφικά στοιχεία, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, η εκπαίδευση, οι απαιτούμενες ικανότητες για άσκηση διοίκησης στα ξενοδοχεία και η επίδραση τους στην αποτελεσματικότητα και στη σταδιοδρομία των στελεχών και των Γενικών Διευθυντών (ΓΔ) των ξενοδοχείων, αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης των ερευνητών, ήδη από τη δεκαετία του 1960, ιδίως στην Αμερική και τη Μεγάλη Βρετανία (Schmidt 1961⁸³, Shaner 1979⁸⁴, Swanljung 1981⁸⁵, Buergermeister 1983⁸⁶, Stone 1988⁸⁷, Tass 1988⁸⁸, Worsfold 1989⁸⁹, Baum, 1990⁹⁰, Anderson 1991⁹¹, Mullins και

⁸² Tavitiyaman, P., Weerakit, N., Ryan, B. (2014) Leadership competencies for hotel general managers: the differences in age, education, and hotel characteristics, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 15(2), 191-216

⁸³ Schmidt, W.I. (1961) The study of the origins, education and occupational definition of hotel managers as related to career patterns of security and success, αναφορά στο Kim, S.S., Chun, H., Petric, F.J. (2009) Career path profiles of general managers of Korean super deluxe hotels and factors influencing their career development: Vocational insights for HTM students and hotel employees, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and tourism Education*, 8(2), 97-116

⁸⁴ Shaner, M.C. (1978), 'The Nature of Hospitality Managers: an equity into personal values', *Cornell HRA Quarterly*, August 1978, 65-69.

⁸⁵ Swanljung, M. (1981). How hotel executives made the climb to the top. *The Cornell Hotel and Administration Quarterly*, 22(1), 30-34.

⁸⁶ Buergermeister, J. (1983) Assessment of the educational skills and competencies needed by beginning hospitality managers, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 8(1), 38-53

⁸⁷ Stone, G., (1988) "Personality and Effective Hospitality Management", στο Mullins και Davies 1991.

⁸⁸ Tass, R.F. (1988), ο.π.

⁸⁹ Worsford, P. (1989), "A Personality Profile of the Hotel Manager", *International Journal of Hospitality Management*, 8(1), 51-62

⁹⁰ Baum, T. (1990), ο.π.

⁹¹ Anderson, K.G. (1991) The education and training of general managers in Scotland, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(2), 26-29

Davies 1991⁹²). Τα ευρήματα και οι προτάσεις αυτών των μελετών αφορούν στις απαιτούμενες δεξιότητες κοινωνικών και διαπροσωπικών σχέσεων (Social and Human skills ή Soft skills), στις γνωστικές και αντιληπτικές ικανότητες (cognitive and conceptual abilities) και στις τεχνικές δεξιότητες (technical ή Hard skills), για την εφαρμογή συγκεκριμένης γνώσης και μεθόδων εκτέλεσης/επίτευξης του έργου.

Το έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών για το προφίλ των ΓΔ και στελεχών στα ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας(κυρίως) και για τους παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τη σταδιοδρομία τους, αναπτύχθηκε ιδιαίτερα από τη δεκαετία του 1990 και μετά. Αυτό συνέβη λόγω της ταχύτατης και σε μεγάλο βαθμό ανάπτυξης της τουριστικής βιομηχανίας διεθνώς και ιδίως στον τμήμα της που αφορά στα ξενοδοχεία υψηλής/ανώτερης κατηγορίας. Αυτή η ανάπτυξη επηρέαζε και καθόριζε το προφίλ και τα συστατικά στοιχεία μιας επιτυχούς σταδιοδρομίας στη σύγχρονη ξενοδοχειακή βιομηχανία και αύξανε την ανάγκη για έναν οδηγό «πορείας» όσων ήθελαν να απασχοληθούν ως στελέχη στον κλάδο των ξενοδοχείων. Ακόμη, η άντληση πληροφοριών-στοιχείων για τη διαμόρφωση προτάσεων σχετικών με τη δημιουργία και εκσυγχρονισμό των προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών στη Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, ήταν ένα ζητούμενο ώστε να ενταθεί η πρωτογενής εμπειρική έρευνα στον κλάδο των ξενοδοχείων.

Οι εμπειρικοί στόχοι της έρευνας μας, δηλαδή η καταγραφή του προφίλ και της σταδιοδρομίας των ΓΔ των ξενοδοχείων υψηλής κατηγορίας (4*, 5*), αλλά και η καταγραφή των απαιτούμενων ικανοτήτων για τη θέση του ΓΔ σε τέτοιας κατηγορίας ξενοδοχεία, όρισε και το εύρος επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας. Έτσι, αποφασίστηκε η επισκόπηση των ερευνών να περιορισθεί μόνο στις πρωτογενείς εμπειρικές έρευνες, που αφορούσαν τουλάχιστον ΓΔ ξενοδοχείων 4* και 5*. Αποκλείστηκαν, συνεπώς, μελέτες που αφορούσαν αποκλειστικά στους ΓΔ μικρότερων κατηγοριών ξενοδοχείων ή αποκλειστικά στους μάνατζερ Διευθύνσεων/Τμημάτων ξενοδοχείου (έστω και υψηλής κατηγορίας). Σχετικές θεωρητικές μελέτες ή απολύτως εννοιολογικές-θεωρητικές επίσης αποκλείστηκαν από την επισκόπηση.

Η συνοπτική παρουσίαση σχετικών ερευνών και των αποτελεσμάτων τους, για τα τελευταία 40 και πλέον χρόνια, ακολουθεί κατωτέρω:

1) Οι Corcoran και Johnson (1976)⁹³, στην Αγγλία, διεξήγαγαν έρευνα σε 96 Γενικούς Διευθυντές(ΓΔ) ξενοδοχείων διαφόρων κατηγοριών και σε 9 ξενοδοχείων πολυτελείας. Για το σύνολο των Γ.Δ. ο απαιτούμενος χρόνος για να φθάσουν στη θέση αυτή ήταν 26 χρόνια για όσους δεν είχαν καθόλου εκπαίδευση και μόνο 10 χρόνια για όσους είχα λάβει τυπική και επαγγελματική εκπαίδευση. Οι συμμετέχοντες Γ.Δ., ιδιαίτερα αυτοί των ξενοδοχείων υψηλής κατηγορίας, είχαν προϋπηρεσία και στις δύο βασικές διευθύνσεις ξενοδοχείου, δηλαδή στη Διεύθυνση Δωματίων και στη Διεύθυνση τροφίμων και ποτών και θεωρούσαν ότι η θέση κλειδί για την εξέλιξη τους ήταν αυτή στο τμήμα υποδοχής. Για τους ίδιους, η προϋπηρεσία σε όλα τα

⁹² Mullins, L., Davies, I., (1991), "What Makes for an Effective Hotel Manager?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2(1), 22-25

⁹³ Corcoran, J., Johnson, P. (1976) Routes to Hotel Management, Catering Education Research Institute, At-a-glance research report, No.6 March 1976, London

επίπεδα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι καθοριστικό και μοναδικό προσόν, ενώ η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση προσφέρει περισσότερα απ' ό,τι η τυπική εκπαίδευση σε πανεπιστήμια και επαγγελματικές σχολές. Στις απαιτούμενες δυνατότητες για επιτυχή άσκηση του έργου τους και για εξέλιξη τους στη θέση του Γ.Δ. οι συμμετέχοντες κατέταξαν ως πρώτες την ικανότητα επικοινωνίας και την ικανότητα κοινωνικών σχέσεων, ενώ η γνώση βασικών αρχών ψυχολογίας έκριναν πως βοηθά σημαντικά.

2) Ο Ruddy (1989)⁹⁴ διεξήγαγε έρευνα σταδιοδρομίας σε 33 ΓΔ διαφόρων κατηγοριών ξενοδοχείων, στο Hong Kong και κατέληξε ότι οι απαιτούμενες ικανότητες για να φθάσει κανείς στη θέση του ΓΔ είναι: ικανότητα ομαδικής εργασίας-συνεργασίας, ανάληψη ρίσκου, υψηλή διάθεση-ανάγκη για επίτευξη στόχων, υψηλή μαθησιακή ικανότητα. Κατ' αυτόν, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και η συμπεριφορά είναι καθοριστικής σημασίας για εξέλιξη και επιτυχή σταδιοδρομία, σε σχέση με εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι τα τυπικά προσόντα εκπαίδευσης και η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ή η κηδεμονία(mentoring).

3) Στις ΗΠΑ ο Tass (1988)⁹⁵ σε δείγμα 75 ΓΔ ξενοδοχείων υψηλής κατηγορίας, μελέτησε τις απαιτούμενες δυνατότητες (competencies), για σταδιοδρομία στα ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας. Η μελέτη του θεωρείται πρωτοποριακή και αποτέλεσε τη βάση για τη μετέπειτα έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο. Η σημαντικότητα και συμβολή της έγκειται στο ότι διαμόρφωσε κατάλογο 36 δυνατοτήτων, τις οποίες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν οι ΓΔ ως προς τη σημασία τους, για επιτυχή εκτέλεση του έργου τους και για τη σταδιοδρομία τους. Τις δυνατότητες αυτές διέκρινε σε 3 κατηγορίες: Απαραίτητες (essential), πολύ σημαντικές, μέτριας σημαντικότητας.

Από την έρευνα του προέκυψε ότι οι δεξιότητες κοινωνικών/διαπροσωπικών σχέσεων, επικοινωνίας και Ηγεσίας(soft skills) κρίνονται ως απαραίτητες, όπως π.χ. οι σχέσεις με τον πελάτη (επίλυση προβλημάτων του, κατανόηση και ευαισθησία), η τήρηση επαγγελματικών προτύπων και προτύπων ηθικής στον εργασιακό χώρο, η αυτοκυριαρχία- αξιοπρέπεια, η επικοινωνία. Στις πολύ σημαντικές δυνατότητες κατέταξαν όσες αφορούσαν κυρίως το διοικητικό μέρος της δουλειάς ενός ΓΔ, όπως: διοίκηση εργαζομένων, διαχείριση εσόδων, διαχείριση πληροφοριών/δεδομένων, στοχοθεσία-προγραμματισμός, ανάπτυξη διαδικασιών, κ.α. Ως μέτριας σημαντικότητας κατέταξαν τις ικανότητες: χειρισμός θεμάτων προληπτικής ασφάλειας, (εξοικονόμηση) ενέργειας, ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης εσόδων-εξόδων, διαχείριση-αναφορά χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Το ενδιαφέρον στα αποτελέσματα της έρευνας αυτής είναι ότι καμία από όλες τις ικανότητες δεν θεωρήθηκε ασήμαντη ή ελάχιστα σημαντική, όλες αξιολογήθηκαν ως τουλάχιστον μέτριας σημαντικότητας.

4) Τις ικανότητες ανθρωπίνων σχέσεων, τις τεχνικές, τις χρηματοοικονομικές και τις ικανότητες επιχειρηματικού σχεδιασμού ως τις πλέον σημαντικές για επιτυχή

⁹⁴ Ruddy, J. (1989) Career development of hotel managers in Hong Kong, International Journal of Hospitality Management, 8(3), 215-225

⁹⁵ Tass, R.F. (1988), ο.π.

σταδιοδρομία και αποτελεσματικά διοίκηση, διαπίστωσε ο **Baum (1990)**⁹⁶ σε σχετική έρευνα του, στην Αγγλία. Η έρευνα έγινε σε δείγμα 118 ΓΔ σε ξενοδοχεία μεγέθους τουλάχιστον 150 δωματίων όλων των κατηγοριών (δεν προσδιορίζεται ο αριθμός των ξενοδοχείων υψηλής κατηγορίας)⁹⁷. Από τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων προκύπτει ότι το 70% ήταν ηλικίας κάτω των 40 ετών και σε ποσοστό 75% είχαν τουλάχιστον 10 χρόνια προϋπηρεσίας. Μικρό ποσοστό 16% είχαν πανεπιστημιακή ξενοδοχειακή μόρφωση, αλλά το 43% είχαν σχετική πιστοποιημένη εκπαίδευση, μη πανεπιστημιακού επιπέδου.

Χρησιμοποιώντας την ίδια μεθοδολογία που χρησιμοποίησε ο Tass (1988)⁹⁸ στις ΗΠΑ, οι συμμετέχοντες ΓΔ βαθμολόγησαν σε 5βάθμια κλίμακα τις συγκεκριμένες 36 δυνατότητες. Με βάση απαντήσεις τους, ως απαραίτητες (βαθμός σημαντικότητας, -βσ-4.5 και άνω) κρίθηκαν οι δυνατότητες ανθρωπίνων σχέσεων και επικοινωνίας (απέναντι σε πελάτες και εργαζόμενους). Πολύ σημαντικές (βσ 3.5-4.49) αξιολογήθηκαν οι ικανότητες ηγεσίας, οργάνωσης-διοίκησης, διατήρησης επαγγελματικών και ηθικών προτύπων στο εργασιακό περιβάλλον και δυνατότητες λειτουργικού/τεχνικού χαρακτήρα. Οι ΓΔ θεώρησαν μέτριας σημαντικότητας (βσ 2.5-3.49) τις ικανότητες που αφορούσαν σε θέματα ασφάλειας, ενέργειας και συνεργασίας με το σωματείο εργαζομένων.

Ο ερευνητής διαπίστωσε σύμπτωση των ευρημάτων της συγκεκριμένης έρευνας με ανάλογες έρευνες του στην Ιρλανδία. Διαπίστωσε όμως κάποιες διαφορές στη σημαντικότητα των συγκεκριμένων δυνατοτήτων μεταξύ ΓΔ στις ΗΠΑ και ΓΔ στην Αγγλία, με τους πρώτους να αξιολογούν (σε μέση τιμή) υψηλότερα τις υπό εξέταση ικανότητες. Ο ίδιος σημειώνει πως οι διαφορές μπορεί να σχετίζονται με πολιτισμικά χαρακτηριστικά αλλά και με τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στην κάθε χώρα.

5) Οι Nebel κ.α. (1995)⁹⁹ στην έρευνα τους σε 160 ΓΔ ξενοδοχείων μέσης κατηγορίας (50) και υψηλής κατηγορίας (110) στις Η.Π.Α. κατέγραψαν τα στάδια και την πορεία εξέλιξης τους¹⁰⁰. Διαπίστωσαν ότι 30% εξ' αυτών των ΓΔ είχαν τη μεγαλύτερη προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Δωματίων (Rooms Division) και 45% στη Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων (F&B Division). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα όσον αφορά την προϋπηρεσία των ΓΔ σε άλλα Τμήματα ή Διευθύνσεις. Έτσι, το 40% εξ' αυτών είχαν εργασθεί σε ένα μόνο τμήμα πριν γίνουν ΓΔ, ενώ μόλις το 34% σε 2 τμήματα και το 24% σε τρία τμήματα. Εξίσου ενδιαφέρουσα είναι και η διαπίστωση ότι οι νεότεροι σε ηλικία ΓΔ(85%)είχαν περισσότερη προϋπηρεσία στα λειτουργικά τμήματα του ξενοδοχείου, έναντι των μεγαλύτερων σε ηλικία ΓΔ (66%). Από την ανάλυση των στοιχείων κατέληξαν στην πρόταση ότι η προϋπηρεσία στα

⁹⁶ Baum, T. (1990), ο.π.

⁹⁷ Η αναφορά στα ευρήματα της πρωτοποριακής (στην Ευρώπη) έρευνας αυτής γίνεται για τη συνεισφορά της στη θεωρητική και εμπειρική μελέτη-διαπίστωση των απαιτούμενων ικανοτήτων ΓΔ στη ξενοδοχειακή βιομηχανία.

⁹⁸ Tass, R.F.(1988), ό.π.α.

⁹⁹ Nebel III, E. C., Lee, J.-S., & Vidakovic, V. (1995). Hotel general manager career paths in the United States. *International Journal of Hospitality Management*, 6(6), 3-9.

¹⁰⁰ Η κατηγοριοποίηση των Nebel, et al. ήταν ξενοδοχεία μέσης τάξης(mid-range), υψηλής τάξης (up-scale) και πολυτέλειας (luxury). Επιχειρήθηκε η αντιστοίχιση στο δικό μας σύστημα αστέρων, με τις 2 δεύτερες τάξεις ξενοδοχείων να λογίζονται ως μια κατηγορία, 5*.

επισιτιστικά τμήματα οδηγεί ασφαλέστερα και γρηγορότερα στη θέση του Γ.Δ. ξενοδοχείου.

Από το σύνολο των ΓΔ το 35% περίπου δεν είχαν προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενώ η μέση ηλικία που ανέλαβαν θέση ευθύνης/ διοίκησης στο ξενοδοχείο, ήταν το 24 έτος της ηλικίας τους, και τη θέση του ΓΔ κατέλαβαν στην ηλικία των 33 ετών. Ο μέσος χρόνος που απαιτήθηκε για την ανάληψη της θέσης του ΓΔ ήταν 19 σχεδόν χρόνια, μετά την άσκηση διοίκησης σε οποιοδήποτε επίπεδο και τμήμα ξενοδοχείου. Ποσοστό 79% από τους συμμετέχοντες ΓΔ είχαν θητεύσει στη θέση του βοηθού ΓΔ και για μέσο χρονικό διάστημα 3 ετών, πριν αναλάβουν την ανώτατη θέση ευθύνης. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι η μέση ηλικία των ΓΔ ήταν περίπου 43 ετών, με κυριαρχία των ανδρών ΓΔ (92%) έναντι των γυναικών. Πτυχίο πανεπιστημίου είχε το 46,5%, ενώ ειδίκευση στη Διοίκηση Φιλοξενίας ή σε Business είχε το 39% περίπου και 35% αντίστοιχα. Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών είχε το 14% των ΓΔ, ενώ ήταν πολύ μικρό το ποσοστό(5%)περίπου για τους ΓΔ των ξενοδοχείων μέσης τάξης (4*)..

6) Τη σταδιοδρομία του Γ.Δ. ξενοδοχείων, στην Αγγλία, μελέτησαν οι **Ladkin και Riley (1996)**¹⁰¹. Στα ευρήματα τους διαπιστώνεται ότι κατά μέσο όρο απαιτούνται 12 χρόνια για να φθάσει ένα στέλεχος στη θέση του Γ.Δ. και ότι η εξέλιξη του είναι περισσότερο εφικτή μέσω της προϋπηρεσίας του στα επισιτιστικά τμήματα και μέσω της κατοχής επαγγελματικού τίτλου σπουδών (το 83% των Γ.Δ. ήταν κάτοχοι επαγγελματικού τίτλου σπουδών). Ακόμη, διαπίστωσαν ότι οι τρόποι (personal strategy) για να βοηθήσει κανείς την πορεία του προς τη θέση του Γ.Δ. είναι : η διαθεσιμότητα του να αλλάζει (μετακινείται) τόπο απασχόλησης, η πίστη ότι ο εργοδότης θα ανταμείψει την καλή δουλειά του (με προαγωγή), να μην περιμένει απλώς αλλά να δημιουργεί ο ίδιος προοπτικές προαγωγής του, να πληροφορείται για τις ευκαιρίες ανάληψης υψηλότερων θέσεων, να αποκτά συνεχώς γνώσεις και εμπειρίες, να έχει μακρόπνοους στόχους σταδιοδρομίας και να έχει πάντα ως αντικειμενικό σκοπό τη σταδιοδρομία του (Okumus, κ.α., 2016)¹⁰².

7) Στις Η.Π.Α., οι **Woods, κ.α. (1998)**¹⁰³ σε έρευνα τους σε 77 ξενοδοχεία μεγάλου μεγέθους , διαπίστωσαν, από την ανάλυση των στοιχείων, ότι απαιτούνται εννέα (9) περίπου χρόνια από την πρώτη του δουλειά, για να γίνει κάποιος Γ.Δ. ξενοδοχείου και 3 περίπου χρόνια προϋπηρεσία σε ξενοδοχείο πριν αναλάβει την πρώτη θέση ευθύνης. Στη ίδια διαπίστωση, με προηγούμενους ερευνητές, ότι η προϋπηρεσία σε επισιτιστικά είναι ο αμεσότερος δρόμος για τη θέση του Γ.Δ. , κατέληξαν και αυτοί. Στην ίδια έρευνα υποστηρίζουν πως η τυπική-επαγγελματική εκπαίδευση στα τουριστικά-ξενοδοχειακά, με έμφαση σε θέματα Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ, Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, χρηματοοικονομικά και πληροφοριακά συστήματα και Business διευκολύνει την εξέλιξη των στελεχών στη θέση του Γ.Δ. Οι συμμετέχοντες κατέταζαν ως πλέον σημαντική ικανότητα για αναρρίχηση στη θέση

¹⁰¹ Ladkin, A., & Riley, M. (1996). Mobility and structure in the career paths of UK hotel managers: A labor market hybrid of the bureaucratic model. *Tourism Management*, 17(6), 443-452.

¹⁰² Okumus, F., Karamustafa, K., Sariisik, M., Ulama, S., Turkay, O. (2016). "Career Paths of Hotel General Managers in Turkey". *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(11), 1214-1226.

¹⁰³ Woods, R., Rutherford, D., Schmidgall, R., & Sciarini, M. (1998). Hotel general managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6), 38-44.

του ΓΔ την ικανότητα αύξησης της κερδοφορίας του ξενοδοχείου και στη συνέχεια τις ικανότητες: Ανάπτυξη ομάδων, ανάμειξη στην τοπική κοινωνία, ενδυνάμωση εργαζομένων, διοίκηση ολικής ποιότητας.

8) Οι Ladkin και Juwaheer(2000)¹⁰⁴ στην έρευνα τους σε 16 ξενοδοχεία στον Άγιο Μαυρίκιο, μελέτησαν ιδιαίτερα την κινητικότητα των στελεχών, το σχεδιασμό της σταδιοδρομίας και τη σημασία που έχουν συγκεκριμένες δεξιότητες για επιτυχή σταδιοδρομία στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι το 100% των θέσεων των ΓΔ κατείχαν άνδρες, οι περισσότεροι από τους οποίους είχαν επαγγελματικά πτυχία από χώρες της Ευρώπης. Επιβεβαιώθηκαν επίσης αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών για τη σημασία που έχει η προϋπηρεσία σε επισιτιστικά τμήματα για εξέλιξη στη θέση του ΓΔ.

Ο μέσος απαιτούμενος χρόνος για την κατάληψη της θέσης του ΓΔ ήταν 16 χρόνια και για αυτούς που είχαν επαγγελματική εκπαίδευση ο μέσος χρόνος κυμαίνονται από 9-15 έτη, ενώ ο μέσος χρόνος παραμονής σε προηγούμενες θέσεις ευθύνης(Τμήματα) ήταν 2-5 έτη. Από την ανάλυση των σχετικών στοιχείων προκύπτει ότι η προϋπηρεσία σε θέσης ευθύνης στον ξενοδοχειακό κλάδο, στο εξωτερικό, αποτελεί σημαντικό παράγοντα εξέλιξής στην πορεία για ΓΔ. Όσον αφορά τις απαιτούμενες δυνατότητες για εξέλιξη οι συμμετέχοντες έδωσαν έμφαση περισσότερο στις ικανότητες διοίκησης παρά στις τεχνικές δεξιότητες. Συγκεκριμένα, ανέφεραν ως πλέον σημαντικές τις δεξιότητες για επικοινωνία και για διαπροσωπικές/ανθρώπινες σχέσεις και την ικανότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών.

Στις στρατηγικές που χρησιμοποίησαν οι ίδιοι για την ανάπτυξη και εξέλιξη τους ανέφεραν: την απόκτηση γνώσης, εμπειρίας και δεξιοτήτων, την διάθεση/ δυνατότητα για κινητικότητα(π.χ. στο εξωτερικό), τη συμμετοχή σε ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης και τον καθορισμό/ επιδίωξη μακροχρόνιων στόχων σταδιοδρομίας.

9) Στην Ιρλανδία, ο Lenehan (2000)¹⁰⁵ σε έρευνα του μελέτησε, μεταξύ των άλλων, τις δυνατότητες που χρησιμοποιούσαν οι ΓΔ σε ένα μείγμα επιτυχημένων/αποτελεσματικών ξενοδοχείων (το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας). Στην έρευνα συμμετείχαν 48 ΓΔ, το προφίλ των οποίων παρουσίαζε την εξής εικόνα: ποσοστό 72% ήταν ηλικίας 30 ετών και άνω, 8 στους 10 ήταν σε ανώτερη διευθυντική θέση για περισσότερο από 4 έτη και σε ποσοστό πάνω από 85% ήταν άντρες. Το 40% αυτών των συμμετεχόντων στην έρευνα ΓΔ είχαν λάβει τυπική μόρφωση στη Διοίκηση ξενοδοχείων έναντι 60% εκείνων οι οποίοι είχαν εμπειρική ή και σεμιναριακή μόρφωση.

Στη συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώθηκαν ότι οι ΓΔ είχαν χρησιμοποιήσει 67 καθοριστικές για την επιτυχία-αποτελεσματικότητα στο έργο τους δυνατότητες. Ο ερευνητής ομαδοποίησε αυτές τις δυνατότητες σε 5 μεγάλες κατηγορίες, όπως: Προσωπικά χαρακτηριστικά, Διαπροσωπικές δεξιότητες, Γνωστικές-αντιληπτικές

¹⁰⁴ Ladkin, A., & Juwaheer, T. (2000). The career paths of hotel general managers in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 119-125.

¹⁰⁵ Lenehan, T. (2000) A study of management practices and competencies within effective organizations in the Irish tourism industry, *Service Industries Journal*, 20(3), 19-42, DOI: 10.1080/02642060000000030

ικανότητες, Εμπορικές και επιχειρηματικές και δεξιότητες Τεχνικού/λειτουργικού χαρακτήρα. Από την ανάλυση των δεδομένων ο ερευνητής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι ΓΔ ξενοδοχείων υψηλής κατηγορίας (κυρίως) στην Ιρλανδία, δίνουν έμφαση στις τεχνικές/λειτουργικές δεξιότητες, σε αυτές της επικοινωνίας και στις ικανότητες παρακίνησης υφισταμένων και άσκησης ηγεσίας.

10) Σε έρευνα σε 180 Γ.Δ. ξενοδοχείων στην Αυστραλία η **Ladkin (2002)**¹⁰⁶ διαπίστωσε ότι ο αριθμός των Γ.Δ. οι οποίοι κατέχουν επαγγελματικό τίτλο σπουδών βαίνει αυξανόμενος, η μέση ηλικία τους είναι 40 έτη περίπου, ενώ σε ποσοστό πλέον του 80% η θέση του Γ.Δ. καταλαμβάνεται από άνδρες . Οι επαγγελματίες Γ.Δ. κατέχουν τη θέση σε ποσοστό πλέον του 87%, έναντι περίπου 13% οι οποίοι είναι ιδιοκτήτες-Γ.Δ. . Όσον αφορά την εθνικότητα των Γ.Δ. στην πλειονότητα τους είναι Αυστραλοί (79%), ένα μικρό ποσοστό είναι Ευρωπαίοι (9,5%) και το υπόλοιπο 11% περίπου που είναι διαφορετικών εθνικοτήτων. Και στην έρευνα αυτή επιβεβαιώνεται ότι ο ασφαλέστερος και ταχύτερος δρόμος για σταδιοδρομία Γ.Δ. στα ξενοδοχεία είναι η προϋπηρεσία στα επισιτιστικά τμήματα, ενώ ο μέσος απαιτούμενος χρόνος για τη θέση του Γ.Δ. είναι 14 έτη.

Επίσης στην ίδια έρευνα διαπιστώνεται και επιβεβαιώνεται η αξία του επαγγελματικού τίτλου σπουδών, αν και το 52% περίπου των Γ.Δ. δεν έχει λάβει επαγγελματική εκπαίδευση (όπως τονίζει η ερευνήτρια, ίσως λόγω του περιορισμένου (τότε) αριθμού στοιχείων και φορέων που παρείχαν εκπαίδευση στη διοίκηση ξενοδοχείων). Η δυνατότητα του στελέχους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία να μετακινείται (γεωγραφικά και σε διαφορετικούς εργοδότες-ξενοδόχους, αποτελεί βασικό στοιχείο εξέλιξης στη σταδιοδρομία του, ως τη θέση του Γ.Δ. , όπως προκύπτει από την ανάλυση των σχετικών στοιχείων της συγκεκριμένης έρευνας.

11) Στην Ελλάδα ο **Christou (2002)**¹⁰⁷ διεξήγαγε έρευνα για τους ΓΔ σε ξενοδοχεία 5* και 4*. Η έρευνα αυτή ήταν επανάληψη προηγούμενης έρευνας του (Christou και Eaton, 2000)¹⁰⁸. Χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία των Tass (1988)¹⁰⁹ και Baum (1990)¹¹⁰, δηλαδή τον κατάλογο 36 δυνατοτήτων (ομαδοποιημένων σε απαραίτητες, πολύ σημαντικές και μέτριας σημαντικότητας, παρουσίασε τα παρακάτω ευρήματα.

Κυρίαρχη ήταν η παρουσία των ανδρών (82%), έναντι των γυναικών (18%) στη θέση του ΓΔ. Η πλειονότητα (53%) των ΓΔ είχαν ηλικία 45-55 ετών, το 24% ήταν πάνω από 55 έτη, το 23% κάτω από 45 έτη, και μόλις 10% είχαν ηλικία μικρότερη των 35 ετών. Ως προς την προϋπηρεσία τους, διαπιστώθηκε ότι ποσοστό 41% εργάζονταν πάνω από 20 έτη και σε ποσοστό 34% μεταξύ 15 και 20 ετών, ενώ μικρότερη από 15 έτη προϋπηρεσία είχε το 25%, των συμμετεχόντων στην έρευνα ΓΔ.

¹⁰⁶ Ladkin, A. (2002) Career analysis: a case study of hotel managers in Australia, *Tourism Management*, 23, 379-388

¹⁰⁷ Christou, E. (2002) Revisiting competencies for hospitality management: Contemporary views of the stakeholders, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 14(1), 25-32

¹⁰⁸ Christou, E., Eaton, J. (2000) Management competencies of graduate trainees of hospitality and tourism programs, *Annals of Tourism Research*, 27(4), 1058-1061

¹⁰⁹ Tass, R.F. (1988), ο.π.

¹¹⁰ Baum, T. (1990), ο.π.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ΓΔ είχαν επενδύσει στην εκπαίδευση, αφού 35% είχαν πανεπιστημιακό πτυχίο σχετικό με τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, 46% είχαν πτυχίο σχετικό με τη Διοίκηση Ξενοδοχείων, ενώ από αυτούς που δεν είχαν πτυχίο πανεπιστημίου το 16% είχαν πιστοποιητικό/δίπλωμα ανώτερης εκπαίδευσης στη Διοίκηση Ξενοδοχείων. Εντυπωσιακό είναι το εύρημα ότι όσοι ήταν πτυχιούχοι πανεπιστημίου, είχαν σε ποσοστό 74%, κάνει και μεταπτυχιακές σπουδές. Επίσης εντυπωσιακό είναι το εύρημα ότι σχεδόν το 60% όσων είχαν πτυχίο πανεπιστημίου είχαν σπουδάσει στο εξωτερικό (κυρίως στη Μεγάλη Βρετανία, αλλά και στις ΗΠΑ και την Ελβετία), και από όσους είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών το 81% εξ' αυτών τον απέκτησε από πανεπιστήμια της Μεγάλης Βρετανίας.

Οι ΓΔ στη συγκεκριμένη έρευνα κατέταξαν ως απαραίτητες, για επιτυχία στο έργο τους και κατ' επέκταση στη σταδιοδρομία τους, τις δεξιότητες οι οποίες αφορούσαν κυρίως στις σχέσεις/επικοινωνία με πελάτες και εργαζομένους, στις ικανότητες ηγεσίας (soft skills) και στην τήρηση νομικών υποχρεώσεων και κανόνων υγιεινής και ασφάλειας (βαθμός σημαντικότητας 4.50-4.87, σε 5βάθμια κλίμακα). Πολύ σημαντικές έκριναν τις ικανότητες κυρίως στο διοικητικό μέρος του έργου τους (administrative), δηλαδή στις τεχνικές δεξιότητες που αφορούν στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Λιγότερο σημαντικές αξιολόγησαν τις τεχνικές δεξιότητες οι οποίες αφορούν σε θέματα προληπτικής ασφάλειας, (εξοικονόμησης) ενέργειας, σχέσεις συνεργασίας με το σωματείο εργαζομένων (βαθμός σημαντικότητας 3.30-3.42).

12) Οι Chung-Herrera, κ.α. (2003)¹¹¹ πραγματοποίησαν έρευνα σε 137 ανώτατα στελέχη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, στις ΗΠΑ, μεταξύ των οποίων και ΓΔ ξενοδοχείων (Στη δημοσιευμένη εργασία τους δεν αναφέρονται λεπτομερώς η κατηγορία ξενοδοχείων, ούτε ο ακριβής τίτλος της θέσης εργασίας τους)¹¹². Η έρευνα τους αφορούσε στη δημιουργία ενός υποδείγματος απαιτούμενων δυνατοτήτων για τους μάνατζερ ξενοδοχείων. Σε προσχεδιασμένο κατάλογο, από τους ίδιους τους ερευνητές, οι συμμετέχοντες εκλήθησαν να απαντήσουν για τη σημαντικότητα 99 δυνατοτήτων, ομαδοποιημένων σε 8 κατηγορίες.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατέταξαν με βαθμό σημαντικότητας (βσ), για άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης ξενοδοχείων, και κατ' επέκταση για την εξέλιξη και σταδιοδρομία τους, τις 8 κατηγορίες ως εξής:

Αυτοδιαχείριση (ηθικότητα, ακεραιότητα, προσαρμοστικότητα, διαχείριση χρόνου) ως πρώτη - βσ 4.32/5), Στρατηγική (θεώρηση και πρακτική) ως δεύτερη και στη συνέχεια τις κατηγορίες ικανοτήτων: Υλοποίηση σχεδίων/έργων, Επικοινωνία, Διαπροσωπικές σχέσεις, Ηγεσία και Γνώση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

¹¹¹ Chung-Herrera, G.B., Enz, A.C., Lankau, J.M. (2003) Grooming future hospitality leaders: A competency model, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25, Διαθέσιμο στο: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/366/>

¹¹² Η έρευνα αυτή αναφέρεται στην επισκόπηση μας λόγω της αξίας της στη διεθνή βιβλιογραφία (αλλά και εφαρμογής των αποτελεσμάτων της) για τον προσδιορισμό των απαιτούμενων ικανοτήτων για άσκηση διοίκησης στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Αποτέλεσε δε τη βάση για πάρα πολλές μετέπειτα έρευνες στο σχετικό πεδίο.

13) Στις ΗΠΑ η **Brownell (2004)**¹¹³ ανέλυσε τις απαντήσεις ΓΔ ξενοδοχείων πολυτελείας, οι οποίες αφορούσαν στις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία οι ίδιοι θεωρούσαν ως τα πιο σημαντικά για τη σταδιοδρομία τους. Στην έρευνα συμμετείχαν 111 ΓΔ και σε ποσοστό μεγαλύτερο του 90% ήταν άνδρες. Η ελάχιστη προϋπηρεσία, για όλους τους συμμετέχοντες στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ήταν 10 έτη, ενώ το 75% αυτών είχαν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών. Στη θέση του ΓΔ το 30% είχε λιγότερο από 5 έτη, ενώ το 43% ήταν στη θέση αυτή για περισσότερο από 10 έτη.

Στην ερώτηση για το πόσο σημαντικές ήταν συγκεκριμένες ικανότητες για την εξέλιξη τους, στην πρώτη πεντάδα, με βαθμό πάνω από 4 (σε 5θμη κλίμακα) κατέταξαν τις: Διοίκηση/διαχείριση ομάδων (ως εξαιρετικά σημαντική), ενεργητική ακρόαση, προσωπική καθοδήγηση (coaching) υφισταμένων, αναπληροφόρηση (feedback) και διευθέτηση συγκρούσεων/διαχείριση κρίσεων.

Στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας ανέφεραν ως πιο σημαντικά τη σκληρή δουλειά (βαθμός σημαντικότητας 4.65), το να σε εμπιστεύονται (trustworthiness), την ακεραιότητα (χαρακτήρα), ακολουθούμενα από τη θετικότητα/θετική στάση, και επιμονή (στην επίτευξη στόχων). Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι η (τυπική) εκπαίδευση αξιολογήθηκε ως σχετικά λιγότερο σημαντική (βαθμός σημαντικότητας 3.09) για την εξέλιξη τους.

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και τη συσχέτιση τους με τις αλλαγές/προκλήσεις της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, η ερευνήτρια προσθέτει 3 επιπλέον ικανότητες (αξιολόγηση εργαζομένων, διαχείριση διαφορετικότητας, γνώση-χειρισμός τεχνολογιών) και 4 επιπλέον χαρακτηριστικά προσωπικότητας (προσαρμοστικότητα, επίλυση προβλημάτων, δημιουργικότητα, παγκόσμια θεώρηση).

14) Έρευνα για τις απαιτούμενες ικανότητες, για επιτυχή σταδιοδρομία στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, διεξήγαγαν οι **Kay και Moncarz (2004)**¹¹⁴, σε 33 πολιτείες, στις ΗΠΑ (δεν αναφέρεται η κατηγορία των ξενοδοχείων). Στην έρευνα συμμετείχαν 184 στελέχη, εκ των οποίων 79 κατείχαν θέση ΓΔ ή ανήκαν στην ανώτερη βαθμίδα διοίκησης του ξενοδοχείου. Από όλους τους συμμετέχοντες, 74% ήταν άνδρες, με εύρος ηλικίας οι περισσότεροι 35-49 (44%). Ποσοστό 60% είχαν πτυχίο πανεπιστημίου και απ' αυτούς τα 2/3 είχαν εξειδίκευση στη διοίκηση ξενοδοχείων.

Για τους ΓΔ και τα ανώτερα στελέχη οι δεξιότητες για Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και για Χρηματοοικονομική διοίκηση θεωρήθηκαν ως λιγότερο σημαντικές από ό,τι οι δεξιότητες στο Μάρκετινγκ και στις τεχνολογίες πληροφοριών, για ανάπτυξη και εξέλιξη τους. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με, τις σχεδόν όλες, προηγούμενες έρευνες οι οποίες διαπίστωναν πως οι δεξιότητες στη διαχείριση κοινωνικών και διαπροσωπικών σχέσεων είναι οι πλέον σημαντικές για την ξενοδοχειακή βιομηχανία.

¹¹³ Brownell, J. (2004) Ingredients for success in career development, Hospitality Review, 22(2) Article 1, 1-17, Διαθέσιμο: <http://digitalcommons9u.edu/hospitalityreview/vol22/iss2/1>

¹¹⁴ Kay, Ch., Moncarz, E. (2004) Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management Success, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August, 285-298

15) Σε μελέτη τους σχετικά με το ηγετικό στυλ των ΓΔ 5* ξενοδοχείων στην Αίγυπτο, οι **EL Marshy, κ.α. (2004)**¹¹⁵ αναφέρονται και στις απαιτούμενες ικανότητες για τη θέση του ΓΔ. Στην έρευνα τους συμμετείχαν 31 ΓΔ εκ των οποίων ποσοστό 49% ήταν Αιγύπτιοι και 51% από διάφορες άλλες εθνικότητες. Όλες τις θέσεις κατείχαν άνδρες με μέση ηλικία 41-45, και είχαν απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι ερευνητές από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας διαπίστωσαν ότι δεν υπάρχει διαφορά στην αποτελεσματικότητα ηγεσίας, λόγω εθνικότητας, ενώ προτείνουν ως αναγκαίες ικανότητες για άσκηση διοίκησης και επιτυχή σταδιοδρομία: την ικανότητα διαχείρισης κουλτούρας, την επικοινωνία, τις γνωσιακές ικανότητες και τη διαχείριση της διαφορετικότητας.

16) Τον ρόλο των τυπικών προσόντων (εκπαίδευσης) στη σταδιοδρομία των Γ.Δ. ξενοδοχείων μελέτησαν σε έρευνα τους στη Σκωτία οι **Harper , κ.α. (2005)**¹¹⁶ τα ευρήματα τους καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η τυπική-επαγγελματική εκπαίδευση είναι απαραίτητο προσόν το οποίο, επιπλέον επιταχύνει την πορεία προς τη θέση του Γ.Δ. . Συγκεκριμένα, στην έρευνα τους το 76% των Γ.Δ. είχαν πτυχίο τυπικής εκπαίδευσης, ενώ ο χρόνος που χρειάστηκαν για την εξέλιξη τους ήταν κατά τι λιγότερο από τρία (3) χρόνια, σε σύγκριση με εκείνους οι οποίοι στερούνται τυπικών τίτλων εκπαίδευσης. Ακόμη, διαπίστωσαν ότι η προϋπηρεσία σε επισιτιστικά τμήματα συμβάλλει στην ταχύτερη ανέλιξη στη θέση του Γ.Δ. ξενοδοχείου.

17) Στην Αυστραλία, οι **Raybould και Wilkins (2005)**¹¹⁷ διεξήγαγαν έρευνα οποία αφορούσε στις απαιτούμενες δυνατότητες για σταδιοδρομία σε ξενοδοχεία 4* και 5*. Σε δείγμα 371 μανάτζερ, συμμετείχαν 72 ΓΔ, για τους οποίους προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

Τη θέση του ΓΔ κατείχαν σε ποσοστό 90% άνδρες έναντι 10% των γυναικών, η μέση ηλικία τους ήταν 42 έτη, ενώ στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είχαν κατά μέσο όρο 19 χρόνια και στον τωρινό εργοδότη τους 6,5 έτη. Λιγότερο από το 1/3 είχαν πανεπιστημιακή μόρφωση (30%). Στις απαιτούμενες δυνατότητες για επιτυχή σταδιοδρομία στα ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας κατέταξαν δεξιότητες που αφορούν στις διαπροσωπικές σχέσεις, την επίλυση προβλημάτων και την αυτοδιαχείριση (self-management). Ειδικότερα, στην πρώτη πεντάδα κατέταξαν τις ικανότητες/δεξιότητες για: αντιμετώπιση προβλημάτων πελατών, ηθική συμπεριφορά και πρακτική στον εργασιακό χώρο, αντιμετώπιση/διαχείριση κρίσεων, εμπάθεια/ενσυναίσθηση απέναντι σε πελάτες και προσωπικό, επικοινωνία (ιδίως ακρόαση). Ενδιαφέρον είναι ότι οι συγκεκριμένοι ΓΔ του δείγματος, αξιολόγησαν ως λιγότερο σημαντικές τις αναλυτικές ικανότητες και τις ικανότητες ευρείας θεώρησης και αντίληψης των πραγμάτων.

18) Τον συνδυασμό τριών σετ μεταβλητών (δημογραφικά, στοιχεία ανθρώπινου κεφαλαίου-human capital και ψυχολογικά χαρακτηριστικά) και την επίδραση της

¹¹⁵ El Marshy, S., Kattara, H., El Demerdash, J.(2004) A comparative study on leadership styles adopted by general managers: A case study in Egypt, *Anatolia: An international Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15(2), 109-124

¹¹⁶ Harper, S., Brown, C., Irvine, W. (2005) Qualifications: a fast-track to hotel general manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 51-64

¹¹⁷ Raybould, M., Wilkins, H. (2005) Over qualified and under experienced: Turning graduates into hospitality managers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 203-216

καταγωγής στην προσωπική στρατηγική σταδιοδρομίας μελέτησαν οι **Garavan, κ.α. (2006)**¹¹⁸, καταγράφοντας το προφίλ Ιρλανδών, Ευρωπαίων και Ασιατών γενικών διευθυντών ξενοδοχείων. Οι ατομικές ικανότητες, η εκπαίδευση και η προσωπική δραστηριοποίηση για ανάπτυξη, ως χρησιμοποιούμενοι τρόποι εξέλιξης από τους προερχόμενους από τη Δύση Γ.Δ., αντιπαρατίθεται στις προσωπικές γνωριμίες και στις οικογενειακές σχέσεις των Ασιατών, για να φθάσει κανείς στη θέση του Γ.Δ. ξενοδοχείου.

19) Οι Akrivos κ.α. (2007)¹¹⁹ διεξήγαγαν έρευνα στην Ελλάδα, στους ΓΔ 65 ξενοδοχείων πολυτελείας, όσον αφορά τις στρατηγικές που οι ίδιοι χρησιμοποίησαν για την ανάπτυξη τους και την κατάληψη της θέσης του ΓΔ. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν επαγγελματίες διευθυντές, χωρίς καμία ιδιοκτησιακή σχέση με το ξενοδοχείο το οποίο διοικούσαν. Σε επιστολικό (μέσω ταχυδρομείου) ερωτηματολόγιο απάντησαν πόσο χρησιμοποίησαν συγκεκριμένες στρατηγικές (από ένα κατάλογο 43 στρατηγικών) για να επιτύχουν στη σταδιοδρομία τους. Τα ευρήματα της έρευνας έχουν ως ακολούθως:

Στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο:

- Εκπαίδευση (σε τεχνικά/ επαγγελματικά θέματα)
- Ανίχνευση και ενημέρωση για ευκαιρίες εξέλιξης, μέσα στο ξενοδοχείο
- Επίδειξη προσαρμοστικότητας/ευελιξίας
- Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης δεξιοτήτων επικοινωνίας
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας
- Μετακίνηση/κινητικότητα

Στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν λιγότερο

- Επαφές/γνωριμίες (στον ξενοδοχειακό κλάδο)
- Προσωπική υποστήριξη/ Κηδεμονία (mentoring)
- Υποστήριξη από επαγγελματικά σωματεία ή άλλες κοινωνικές ενώσεις
- Οικογενειακές γνωριμίες(στον ξενοδοχειακό κλάδο).

20) Το προφίλ και τη σταδιοδρομία ΓΔ ξενοδοχείων στην Κίνα μελέτησαν οι Li, κ.α. (2007)¹²⁰, σε 104 ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών (1*-5*) και τύπων. Τα κύρια ευρήματα της έρευνας αυτής είναι ότι η μέση ηλικία για την πλειονότητα των ΓΔ (78,4%) είναι από 31 έως 51 έτη, ενώ και εδώ διαπιστώνεται ότι η κυριαρχία των ανδρών στη θέση του ΓΔ (70%). Σχετικά με την προϋπηρεσία τα ευρήματά της έρευνας δείχνουν ότι όλοι οι ΓΔ είχαν περάσει από τουλάχιστον τρία διαφορετικά τμήματα, με μεγαλύτερη θητεία στο τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ, και μικρότερη στο τμήμα Υποδοχής, Οροφοκομίας και Επισιτισμού (κατά φθίνουσα

¹¹⁸ Garavan, T. N., O'Brien, F., & O'Hanlon, D. (2006). Career advancement of hotel managers since graduation: A comparative study. *Personal Review*, 35(3), 252-280.

¹¹⁹ Akrivos, Ch., Ladkin, A., Reklitis, P. (2007) Hotel managers' career strategies for success, *International Journal of Contemporary Management*, 19(2), 107-119

¹²⁰ Li, L., Ching-Yick Tse, E., & Xie, L. (2007). Hotel general manager profile in China: A case of Guangdong province. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 263-274

χρονική διάρκεια). Κατά μέσο όρο όλοι οι ΓΔ είχαν περισσότερο από 9 έτη διοικητική προϋπηρεσία στα ξενοδοχεία και κατέλαβαν την πρώτη προϊσταμενική τους θέση στην ηλικία των 28 ετών. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 82% περίπου είχαν προϋπηρεσία εκτός ξενοδοχειακού κλάδου, ενώ τα $\frac{3}{4}$ περίπου όλων των ΓΔ είχαν προέλθει από τη θέση Βοηθού Γενικού Διευθυντή. Λιγότερο από το $\frac{1}{4}$ των ΓΔ είχαν πανεπιστημιακή ή και μεταπτυχιακή εκπαίδευση ενώ όσοι είχαν πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών το 56% είχαν εξειδίκευση στη Διοίκηση Φιλοξενίας και σε Business , ενώ από το σύνολο των ΓΔ ποσοστό 63% είχαν τελειώσει επαγγελματική σχολή.

21) Την επίδραση της (τυπικής) εκπαίδευσης και τον προσδιορισμό των απαιτούμενων δυνατοτήτων, για σταδιοδρομία στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, μελέτησαν οι **Kralj, κ.α. (2009)**¹²¹, σε 27 πολιτείες των ΗΠΑ. Οι 205 συμμετέχοντες ήταν ΓΔ ξενοδοχείων και από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά προκύπτει ότι: το 1/3 αυτών υπηρετούσαν σε ξενοδοχεία 500 δωματίων και άνω, περισσότεροι από τους μισούς ήταν άνδρες, ενώ στο σύνολο τους οι μισοί είχαν τίτλο δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στην προϋπηρεσία τους οι περισσότεροι ανέφεραν τα 10 έτη ενώ το 40% αυτών είχαν τουλάχιστον 20 έτη.

Στην ίδια έρευνα οι συμμετέχοντες κατέταξαν ως πλέον σημαντικές τις ικανότητες για Χρηματοοικονομική διαχείριση, Ηγεσία – Διοίκηση, και Μάρκετινγκ (τονίζοντας τον καθοριστικό ρόλο της τυπικής εκπαίδευσης για την απόκτηση – ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων). Οι ίδιοι οι ερευνητές όμως υποστηρίζουν ότι η τυπική εκπαίδευση έχει σχετικά μέτριο βαθμό επίδρασης στις ικανότητες του στελέχους, εννοώντας έτσι ότι άλλες πηγές εκπαίδευσης (π.χ. ενδοεπιχειρησιακή, αυτοεκπαίδευση-αυτοανάπτυξη) καθορίζουν επίσης τις ικανότητες για άσκηση διοίκησης και επιτυχή σταδιοδρομία.

22) Στην Κορέα, οι **Kim, κ.α. (2009)**¹²² διεξήγαγαν έρευνα σε 34 ΓΔ ξενοδοχείων (υπερ)πολυτελείας για την καταγραφή του προφίλ του ΓΔ και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας. Η ανάλυση των δεδομένων δίνει τις παρακάτω πληροφορίες: το 100% των θέσεων κατείχαν άνδρες, το μεγαλύτερο ποσοστό (62%) των οποίων είχαν ηλικία πάνω από 51 έτη, ενώ μόλις το 3% ήταν ηλικίας 36-40 ετών. Πανεπιστημιακή μόρφωση είχε το 65% των ΓΔ (πρώτο πτυχίο είχε το 41% και μεταπτυχιακό τίτλο-μάστερ το 24%), ενώ πάνω από το 1/3 είχε πανεπιστημιακή εξειδίκευση στη διοίκηση των ξενοδοχείων, εστιατορίων και τουρισμού (36%). Η μέση ηλικία από όταν ξεκίνησαν την ξενοδοχειακή τους σταδιοδρομία ήταν τα 23 έτη και η μέση ηλικία στην οποία κατέλαβαν τη θέση του ΓΔ ήταν 44 έτη, με απαιτούμενο συνολικό χρόνο τα 18 έτη.

Η μέση προϋπηρεσία στα διάφορα τμήματά του ξενοδοχείου, για τους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν 7 χρόνια στα επισιτιστικά, 3 χρόνια στις πωλήσεις και μάρκετινγκ

¹²¹ Kralj, L.A., Downey, F.J., Solnet, J.D., Brown, K. (2009) Formal Education and Lodging Managers' Competence: An Industry Update, International CHRIE Conference-Refereed track, Scholar Works@UMass Amherst.

¹²² Kim, S.S., Chun, H., Petric, F.J. (2009) Career path profiles of general managers of Korean super deluxe hotels and factors influencing their career development: Vocational insights for HTM students and hotel employees, Journal of Hospitality, Leisure, Sport and tourism Education, 8(2), 97-116

και 2 χρόνια στη διεύθυνση δωματίων-υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η προϋπηρεσία στη διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων είναι περισσότερο χρήσιμη για την πορεία προς τη θέση του ΓΔ, επιβεβαιώνοντας έτσι αποτέλεσμα προηγούμενων ερευνών¹²³.

Ως προς τις προσωπικές στρατηγικές που υιοθέτησαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ΓΔ αναφέρθηκαν με αξιολογική κατάταξη οι: σκληρή δουλειά, εντιμότητα(συμπεριφορά και πράξεις), μακροχρόνιοι στόχοι σταδιοδρομίας και (θετική) στάση- συμπεριφορά για την ξενοδοχειακή βιομηχανία. Λιγότερο σημαντικές θεωρήθηκαν από τους ίδιους οι στρατηγικές που αφορούσαν: εσωτερικές πολιτικές διεργασίες για προαγωγή (internal politics for promotion), προσωπικά δίκτυα και «ευκαιρίες και τύχη».

Οι απαιτούμενες δυνατότητες για να γίνει κάποιος ικανός ΓΔ στην ξενοδοχειακή βιομηχανία (ανώτερης κατηγορίας) στην Κορέα, με βάση τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, είναι κατά σειρά σημαντικότητας: διοίκηση ποιότητας υπηρεσιών, γνώση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η διατήρηση ηθικών προτύπων, ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, λήψη αποφάσεων(σε συνθήκες αβεβαιότητας και ικανότητες σχεδιασμού και υλοποίησης έργων-δράσεων με καινοτομικές μεθόδους).

23) Στην Ιρλανδία οι **Nolan, κ.α. (2010)**¹²⁴ διεξήγαγαν έρευνα σε 41 ξενοδοχεία εκ των οποίων τα 23 ήταν 5* και 4* και τα 18 ήταν 3*. Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το 90% κατείχε τη θέση του ΓΔ και από τα στοιχεία που αφορούσαν στην προϋπηρεσία τους προκύπτει ότι όλοι είχαν τουλάχιστον 18 έτη προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο, 6 έτη εργαζόταν για τον τωρινό τους (τότε) εργοδότη, ενώ είχαν 5 έτη στη θέση του ΓΔ. Το επίπεδο μόρφωσης τους ήταν πανεπιστημιακού επιπέδου για το 31% ενώ το 46% είχαν σχετικό δίπλωμα.

Στην έρευνα αυτή οι συμμετέχοντες έκριναν ως πολύ σημαντικές για την επιτυχία του έργου τους και κατ' επέκταση της επιτυχούς σταδιοδρομίας τους, τις ικανότητες που αφορούν στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στη διατήρηση επαγγελματικών προτύπων και προτύπων ηθικής. Ως σημαντικές ικανότητες έκριναν τις ικανότητες Διοίκησης ομάδων/διαπροσωπικών σχέσεων και ελέγχου του κόστους. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι ερευνητές είναι ότι οι κρίσιμες (πολύ σημαντικές) ικανότητες δεν είναι οι τεχνικές αλλά οι γενικές (generic), επιβεβαιώνοντας έτσι ευρήματα πολλών από τις προηγούμενες έρευνες.

24) Σε μελέτη τους, στην Taiwan, οι **Jeou-Shyan, κ.α. (2011)**¹²⁵ κατέγραψαν τις απαιτούμενες δυνατότητες των ανωτάτων στελεχών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

¹²³ El Marsy, Kattara, H., El Demerdash, J. (2003) A comparative study of the Egyptian versus Foreigner general managers in Egyptian 5 star hotels, 2nd Int. Scientific Conference for Sustainable tourism Development and the Environment, Aegean University, Chios, Greece

¹²⁴ Nolan, C., Conway, E., Farrell, T., Monks, K. (2010) Competency needs in Irish hotels: employer and graduate perspectives, *Journal of European Industrial Training*, 34(5), 432-454

¹²⁵ Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., Chang-Yen, T. (2011) Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1044-1054

Σε ένα σχετικά μικρό δείγμα, αποτελούμενο από 10 ΓΔ και 3 ανώτατα στελέχη, με προϋπηρεσία από 12-34 έτη, ιεράρχησαν τις απαιτούμενες δυνατότητες, που οι ίδιοι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν ως τις πλέον σημαντικές. Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας κατέταξε τις απαιτούμενες ικανότητες (107 συνολικά competencies) σε 2 μεγάλες κατηγορίες: στις γενικές-για άσκηση διοίκησης-και στις τεχνικές ή λειτουργικές.

Στην κατηγορία των γενικών δυνατοτήτων με συντελεστή βαρύτητας 0,648, έναντι των τεχνικών ή λειτουργικών (0,352) κατέταξαν, με φθίνουσα σειρά 13 ικανότητες, τις: ηγεσία, διαχείριση κρίσεων, επίλυση προβλημάτων, επικοινωνία, προσωπικές σχέσεις, υλοποίηση(σχεδίων), στάση-συμπεριφορά, στρατηγική διοίκηση, δημιουργικότητα, ξένες γλώσσες, αναλυτική ικανότητα και ικανότητα διαχείρισης κουλτούρας. Στις τεχνικές ικανότητες κατεγράφησαν ως πλέον σημαντικές 5 ικανότητες και αυτές αφορούσαν σε: χρηματοοικονομική διοίκηση, ανάπτυξη εργασιών (Business και μάρκετινγκ) διοίκηση λειτουργιών, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και διαχείριση πληροφοριών (κατά φθίνουσα σημαντικότητα). Οι ερευνητές τονίζουν με έμφαση τον ρόλο της κουλτούρας για το ποιες ικανότητες και σε τι βαθμό γίνονται αντιληπτές ως οι πιο σημαντικές για την άσκηση διοίκησης σε ανώτατο επίπεδο και την επιτυχή σταδιοδρομία ως τη θέση του ΓΔ ξενοδοχείου.

25) Οι απαιτούμενες δυνατότητες (98 συνολικά) για τη θέση του ΓΔ και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ΓΔ ξενοδοχείων 3*, 4* και 5*, στην Ταϊλάνδη, μελετήθηκαν από τους **Tavitiyaman, κ.α. (2014)**¹²⁶. Στην έρευνα συμμετείχαν 503 ΓΔ (εκ των οποίων 22,5% από ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας) και η επεξεργασία των απαντήσεων τους έδωσε τα παρακάτω ευρήματα:

α) Σημαντικά μικρότερο ποσοστό ανδρών(55%), σε σχέση με έρευνες σε άλλες χώρες, κατείχαν τη θέση του ΓΔ. Ως προς την ηλικία, το 1/5 όλων των ΓΔ ήταν κάτω από 35 έτη και το σχετικά μεγαλύτερο ποσοστό (31%) ήταν ηλικίας 45-54 ετών, ενώ όσοι υπερέβαιναν το 55 έτος ηλικίας ανέρχονταν σε ποσοστό 18%.

β) Μεγάλο ποσοστό των ΓΔ είχαν λάβει πανεπιστημιακή και επαγγελματική εκπαίδευση με το σχεδόν 58% να είναι κάτοχοι πρώτου πτυχίου πανεπιστημίου, ενώ σε ποσοστό 20% ανερχόταν όσοι είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το υπόλοιπο 22,5% είχαν απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης ή και πιστοποιητικό/δίπλωμα (επαγγελματικού) σχολείου.

γ) Οι πιο σημαντικές ικανότητες/δεξιότητες για τη θέση του ΓΔ ξενοδοχείου, έτσι όπως αξιολογικά κατατάχθηκαν από τους συμμετέχοντες ήταν: η δημιουργία-ανάπτυξη ομάδων, η ηθική (πράξη και συμπεριφορά) η άσκηση ηγεσίας και η επικοινωνία, και ακολουθούν η στοχοθεσία-σχεδιασμός-υλοποίηση, η στρατηγική σκέψη και δράση, η συνεργασία με την τοπική κοινωνία και η ευελιξία.

δ) Περισσότερη σημασία στις δεξιότητες επικοινωνίας, δημιουργίας-ανάπτυξης ομάδων και γενικότερα διαπροσωπικών σχέσεων και ανάπτυξης συνεργασιών/με την

¹²⁶ Tavitiyaman,P.,Weerakit,N.,Ryan,B.(2014) Leadership competencies for hotel general managers: the differences in age, education, and hotel characteristics, International Journal of Hospitality and Tourism Administration,15(2),191-216

τοπική κοινωνία (επίδειξη ενδιαφέροντος) έδιναν οι νεότεροι σε ηλικία ΓΔ σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία (45-54 ετών).

ε) Όλες οι απαιτούμενες ικανότητες ηγεσίας αξιολογούνται ως περισσότερο σημαντικές από τους ΓΔ των ξενοδοχείων υψηλής κατηγορίας, αλλά και από τους συναδέλφους τους σε παραθεριστικά ξενοδοχεία (resort hotels) έναντι των ξενοδοχείων πόλης.

26) Την επίδραση του περιβάλλοντος και των παραγόντων που επιδρούν στο έργο του ΓΔ ξενοδοχείου και κατ' επέκταση στην επιτυχημένη σταδιοδρομία του, μελέτησε ο **Giouspasoglou (2014)**¹²⁷. Η έρευνα διεξήχθη σε 16 ΓΔ και σε 16 Διευθυντές τμημάτων, σε ξενοδοχεία 4* και 5* στην Ελλάδα, με τη μέθοδο των ημιδομημένων συνεντεύξεων για την καταγραφή των αντιλήψεων-απόψεων (perception) τους. Τα κύρια ευρήματα-συμπεράσματα είναι :

α) Η κυριαρχία του ανδρικού φύλου στη θέση του ΓΔ είναι καθοριστική (100%), η μέση ηλικία είναι από 45-65 ετών και η εκπαίδευση είναι πανεπιστημιακή για όλους, ενώ οι ΓΔ ξενοδοχείων (ελληνικών και πολυεθνικών αλυσίδων) έχουν λάβει και μεταπτυχιακή εκπαίδευση.

β) το έργο του ΓΔ επηρεάζεται από παράγοντες του εθνικού, τοπικού και οργανωσιακού περιβάλλοντος (της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας) και ότι ένα ενιαίο υπόδειγμα διοίκησης π.χ. αμερικάνικο, ή ευρωπαϊκό δεν επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, αφού οι ΓΔ λειτουργούν σε ένα περιβάλλον πολυμεταβλητό και έντονα διαφοροποιημένο. Στην Ελλάδα, οι «εθνικοί» ΓΔ αν και αναγνωρίζουν τις επιτυχημένες πρακτικές της Δύσης, εν τούτοις ακολουθούν την προσέγγιση του καλύτερου εφικτού τρόπου διοίκησης (Best fit).

γ) « *Το προφίλ του σύγχρονου ΓΔ ξενοδοχείου έχει επηρεασθεί σε μεγάλο βαθμό από τις πολυεθνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες, οι οποίες δραστηριοποιούνται διεθνώς.* »

δ) καθοριστικοί παράγοντες επιτυχούς σταδιοδρομίας και επιτυχίας στο έργο του ΓΔ είναι: η προσαρμοστικότητα, η στρατηγική θεώρηση, (Global thinking) συνδυασμένη με τη θεώρηση των τοπικών χαρακτηριστικών (εργασιακό περιβάλλον), η συμμετοχή σε επαγγελματικά δίκτυα/ενώσεις, η διάθεση-προθυμία για κινητικότητα, η επικοινωνία, η ηγετικότητα, η επιδίωξη και επίτευξη αποτελεσμάτων. Ο ερευνητής συμφωνεί πως οι δυνατότητες αυτές διαφοροποιούνται ως προς τη σειρά σημαντικότητας ανάλογα με το αν ο ΓΔ διευθύνει ένα τοπικό ξενοδοχείο ή ξενοδοχείο ελληνικής αλυσίδας ή ξένης-πολυεθνικής αλυσίδας.

ε) Η προϋπηρεσία στα λειτουργικά τμήματα του ξενοδοχείου (Διεύθυνση Υποδοχής και Εξυπηρέτησης Πελατών και Διεύθυνση Επισιτιστικών τμημάτων-F&B) δεν είναι αρκετή για απόκτηση όλων των απαιτούμενων δυνατοτήτων και ιδίως των γενικών (Generic competencies), οι οποίες βοηθούν σε επιτυχή σταδιοδρομία και άσκηση διοίκησης σε επίπεδο ΓΔ. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν προϋπηρεσία σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, με μεγαλύτερη στα επισιτιστικά τμήματα.

¹²⁷ Giouspasoglou, Ch. (2014) The importance of context in managerial work: the case of senior hotel managers in Greece, Journal of Human Resources in Hospitality Tourism, 13, 146-172.

27) Τη σταδιοδρομία και τις απαιτούμενες δυνατότητες και τις προσωπικές στρατηγικές των Γ.Δ. στα ξενοδοχεία, στην Τουρκία, μελέτησαν οι **Okumus , κ.α. (2016)**¹²⁸. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν 186 Γ.Δ. , σε ξενοδοχεία παραθεριστικά/resort και πόλεις στις κατηγορίες 4* και 5* . τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας ήταν: Πρώτον επιβεβαίωση των ευρημάτων άλλων ερευνών ότι οι άνδρες καταλαμβάνουν τις περισσότερες θέσεις ΓΔ (88% των περιπτώσεων, έναντι 12% των γυναικών), ενώ για τους περισσότερους η ηλικία ήταν μεταξύ 30-39 (57%) ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 7% ήταν πάνω από 50 ετών. Δεύτερον, οι μισοί περίπου 50% των ΓΔ είχαν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση στον τουρισμό και τη διοίκηση φιλοξενίας, ενώ το 87% όλων των ΓΔ είχαν πρώτο πτυχίο σπουδών (Bachelor) και το 9,5% μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Τρίτο, οι περισσότεροι ΓΔ προέρχονται από τη Διεύθυνση Δωματίων (77,4%), ενώ από τη Διεύθυνση τροφίμων και ποτών προέρχονταν το 62% περίπου (προφανώς ένα ποσοστό των ΓΔ είχε προϋπηρεσία και στις δύο Διευθύνσεις. Ενδιαφέρον εύρημα αποτελεί ότι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ποσοστό 83% περίπου είχαν εργασθεί για λιγότερο από 5 έτη.

Τέταρτο, οι προσωπικές στρατηγικές που υιοθέτησαν οι συμμετέχοντες ΓΔ σχετίζονται πρωτίστως με την εκπαίδευση και επαγγελματική τους κατάρτιση και τον καθορισμό και τις απαιτούμενες ενέργειες μακροπρόθεσμων στόχων σταδιοδρομίας.

Πέμπτο, στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκαν διάφορες, μεταξύ ΓΔ παραθεριστικών ξενοδοχείων και ξενοδοχείων πόλης, όσον αφορά τις απαιτούμενες δυνατότητες, και τις προσωπικές στρατηγικές εξέλιξης. Συγκεκριμένα οι ΓΔ των ξενοδοχείων πόλης δίνουν περισσότερη έμφαση στην τιμιότητα, την αφοσίωση στον εργοδότη και στην ενσυναίσθηση, ενώ για τις απαιτούμενες ικανότητες στην ανάληψη πρωτοβουλιών, την προϋπηρεσία στη Διεύθυνση υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών και στην εμπειρία διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Διαφορές στις ακολουθούμενες στρατηγικές εξέλιξης των ΓΔ διαπιστώθηκαν μεταξύ των κατηγοριών 5* και 4*, όπως η μεγαλύτερη έμφαση που δίνουν οι ΓΔ των 5* ξενοδοχείων στη θετική στάση, στη γνώση ξένων γλωσσών και στη σαφήνεια των στόχων σταδιοδρομίας, έναντι των ΓΔ σε 4* ξενοδοχεία.

28) Στον Καναδά, οι **Blayney και Blotnicky**¹²⁹ (2016) μελέτησαν τους τρόπους (προσωπικές στρατηγικές) που χρησιμοποίησαν 60 ΓΔ ξενοδοχείων για να εξελιχθούν και φθάσουν στην ανώτατη διευθυντική θέση ξενοδοχειακής μονάδας. Από τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε ότι τη θέση του ΓΔ κατείχαν σε ίσο ποσοστό(50%) άνδρες και γυναίκες, και ότι ο μέσος όρος ηλικίας ήταν 46 έτη περίπου. Οι περισσότεροι από τους ΓΔ είχαν επενδύσει αρκετά στην εκπαίδευση τους (37% κολεγιακή εκπαίδευση, 25% πτυχίο πανεπιστημίου, 20% μέση εκπαίδευση). Ο μέσος χρόνος κατοχής της θέσης του ΓΔ ήταν 9 περίπου έτη ενώ απαιτούνταν 20 έτη εμπειρίας σε 6 τουλάχιστον διαφορετικές θέσεις ευθύνης και 4 περίπου μετακινήσεις σε άλλο εργοδότη-ξενοδόχο ή περιοχή πριν φτάσουν στην ανώτατη θέση εξουσίας.

¹²⁸ Okumus, F., Karamustafa, K., Sariisik, M., Ulama, S., Turkay, O. (2016), ο.π.

¹²⁹ Blayney, C., Blotnicky, K. (2016), ο.π.

Οι συμμετέχοντες στην παραπάνω έρευνα κατέταξαν σε σειρά σημαντικότητας τους παράγοντες (τρόπους) που βοηθούν κάποιον στην ανάπτυξη-εξέλιξη του ως τη θέση του ΓΔ, αναφέροντας ως πρώτους την προϋπηρεσία, την προσωπική υποστήριξη (κηδεμονία) και με φθίνουσα σειρά την επαγγελματικά εκπαίδευση-training, τη γενική μόρφωση-education και ως τελευταίο τη μετακίνηση. Είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσει κανείς ότι στο ερώτημα ποιους τρόπους αυτοί χρησιμοποίησαν για τη δική τους εξέλιξη, υπάρχει έντονη διαφοροποίηση στην αξιολογική τους κατάταξη. Ως πρώτους τρόπους ανέφεραν την προϋπηρεσία, τη δυνατότητα μετακίνησης και την κηδεμονία, ενώ ως λιγότερο χρησιμοποίησαν την επαγγελματική εκπαίδευση, τη γενική μόρφωση και τη συμμετοχή σε επαγγελματικά σωματεία. Επίσης, ανέφεραν ότι ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως η «διάθεση να μαθαίνεις» και η αποφασιστικότητα, παίζουν ρόλο στην εξέλιξη ως την ανώτατη διευθυντική θέση.

29) Την καταγραφή και τη χαρτογράφηση των απαιτούμενων δυνατοτήτων των ΓΔ ξενοδοχείων και των μάντζερ σε διάφορες διευθύνσεις/τμήματα και διοικητικά επίπεδα, επιχείρησαν οι **Bharwani και Talib (2017)**¹³⁰. Η μελέτη τους αφορούσε σε ξενοδοχεία διαφόρων κατηγοριών μεταξύ αυτών και υψηλής κατηγορίας. Για το λόγο αυτό κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθεί στην επισκόπηση μας, ως παρέχουσα σύγχρονη γνώση-πληροφόρηση για τις απαιτούμενες ικανότητες στη θέση του ΓΔ ξενοδοχείου. Η συμπερασματική τους πρόταση περιλαμβάνει:

(α) την κατηγοριοποίηση 43 απαιτούμενων δυνατοτήτων/ικανοτήτων σε 4 ενότητες, που αφορούν:

- Γνωστικές ικανότητες του ίδιου του ΓΔ
- Λειτουργικές ή τεχνικές ικανότητες, οι οποίες σχετίζονται με το τεχνικό μέρος του έργου ενός ΓΔ ξενοδοχείου
- Κοινωνικές δεξιότητες (στάσεις και συμπεριφορές), οι οποίες σχετίζονται με διαπροσωπικές σχέσεις και αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τους άλλους.
- Μετα-ικανότητες [κίνητρα και χαρακτηριστικά (προσωπικότητας)] οι οποίες σχετίζονται με την αντίληψη, προσαρμογή και εφαρμογή των (ήδη) ικανοτήτων που έχει κανείς, για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων κάθε φορά καταστάσεων.

(β) την ανάγκη να δοθεί περισσότερη έμφαση από τους ίδιους τους ΓΔ, τους εργοδότες και τους φορείς εκπαίδευσης, στο στρατηγικό τους ρόλο (και άρα στην απόκτηση ανάλογων ικανοτήτων-γνωστικές και μετα-ικανότητες) και λιγότερο στο τεχνικό-λειτουργικό επίπεδο ξενοδοχείου ή στο επίπεδο των κοινωνικών δεξιοτήτων. Οι ερευνητές υποστηρίζουν τη θέση πως έχει ήδη αλλάξει ο χαρακτήρας του ρόλου του ΓΔ από τον λειτουργικό στο στρατηγικό (στρατηγική ηγεσία).

2.5. Σύνοψη συμπερασμάτων των εμπειρικών ερευνών και σχολιασμός

¹³⁰ Bharwani, S., Talib, P., (2017) Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. International Journal of Contemporary Hospitality, 29(1), 393-418

Από τη μελέτη των παραπάνω ερευνών, όσον αφορά τις απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες για επιτυχή άσκηση του έργου του ΓΔ και κατ' επέκταση επιτυχή σταδιοδρομία στα 5* και 4* ξενοδοχεία, διαπιστώνονται τα εξής:

α) Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός δυνατοτήτων. Ο αριθμός τους κυμαίνεται από 16 έως πάνω από 119.

β) Δεν υπάρχει μια ενιαία κατηγοριοποίηση τους. Προτείνονται από 2 έως 16 κατηγορίες.

γ) Οι απαιτούμενες δυνατότητες προσδιορίζονται από διάφορους παράγοντες, όπως π.χ.

1. Τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, στην κάθε χώρα.
2. Το μέγεθος των ξενοδοχείων
3. Την κατηγορία του ξενοδοχείου, π.χ. υπερ-πολυτελείας 5*+, πολυτελείας 5*, 1^{ης} κατηγορίας 4* ή μικρότερης κατηγορίας
4. Τον τύπο του ξενοδοχείου, όπως π.χ. πόλης ή παραθεριστικό
5. Το προφίλ του ΓΔ, που αφορά κυρίως στην τυπική και εξειδικευμένη μόρφωση του, τα χρόνια προϋπηρεσίας του και το είδος/φύση της προϋπηρεσίας του
6. Τον τύπο ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου, π.χ. ιδιωτική-ανεξάρτητη μονάδα, μονάδα-μέλος εθνικής ή πολυεθνικής αλυσίδας

δ) Μέχρι τις αρχές του 2000 οι πλέον απαιτούμενες κατηγορίες δυνατοτήτων/ικανοτήτων, ήταν αυτές που αφορούσαν στη διαχείριση-επιρροή των εργαζομένων (Ηγεσία), στις σχέσεις με τον πελάτη και με τους εργαζομένους (Ανθρώπινες ή Διαπροσωπικές σχέσεις) και αυτές σε τεχνικό επίπεδο, δηλαδή σε επίπεδο διαδικασιών-know-how-για τη λειτουργία του ξενοδοχείου (Τεχνικές ικανότητες).

Όσον αφορά την πρώτη (α) και τη δεύτερη (β) διαπίστωση αυτές σχετίζονται κυρίως με το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίζεται η κάθε μελέτη-έρευνα, τη μεθοδολογία συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιεί ο κάθε ερευνητής (π.χ. ερωτηματολόγιο, συνεντεύξεις, ανοιχτές ή κλειστές ερωτήσεις, έρευνα απόψεων ή καταγραφή συμπεριφορών, κ.α.) αλλά και στη μέθοδο ανάλυσης των δεδομένων, ποσοτική, ποιοτική ή συνδυασμός τους.

Ακόμη, η έλλειψη ενός κοινού, ενιαίου καταλόγου απαιτούμενων δυνατοτήτων/ικανοτήτων (competencies) και μιας κοινής ταξινόμησης τους (κατηγορίες) συχνά οφείλεται και στο ότι (α) χρησιμοποιούνται διαφορετικά ονόματα (συνώνυμα) για τον ίδιο όρο, (β) διαφορετική ορολογία χρησιμοποιούν οι εργοδότες και επαγγελματίες από τους ακαδημαϊκούς ερευνητές, για να περιγράψουν ή ομαδοποιήσουν συγκεκριμένους όρους-δεξιότητες (π.χ. γενικές (generic) ικανότητες, προσωπικές δεξιότητες, επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες),(γ) στη διαφορετική ερμηνεία όρων και εννοιών που δίνουν οι εμπλεκόμενοι μελετητές-ερευνητές-επαγγελματίες και συμμετέχοντες στις έρευνες, και ακόμη (δ) στην επιλογή των προς μελέτη δεξιοτήτων που κάνει ο μελετητής-ερευνητής, ανάλογα και

με το στόχο της έρευνας (Knight και Yorke, 2003¹³¹, Zehrer και Mössenlechner, 2009¹³²)

Η τρίτη (γ) διαπίστωση αιτιολογείται από το γεγονός ότι ακριβώς αυτοί οι παράγοντες είναι η διαμορφωμένη πραγματικότητα στο εργασιακό περιβάλλον του ΓΔ, η οποία καθορίζει τις απαιτούμενες στην πράξη ικανότητες, αλλά και στο πως ο ίδιος ο ΓΔ τις αντιλαμβάνεται. Για παράδειγμα, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών, το προφίλ των πελατών, ο αριθμός και το προφίλ των εργαζομένων, οι απαιτήσεις για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων-αποτελεσμάτων, η εταιρική κουλτούρα, αλλά και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας (στην οποία λειτουργεί το ξενοδοχείο, ιδίως αν ο ΓΔ είναι αλλοεθνής-expatriate), ο βαθμός ανεξαρτησίας στη λήψη αποφάσεων, η τυπική μορφή οργάνωσης του ξενοδοχείου, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία (π.χ. τεχνολογία πληροφοριών, αυτοματοποίηση διαδικασιών) κ.α., καθορίζουν τον αριθμό των απαιτούμενων ικανοτήτων, το είδος τους και τη σημαντικότητά τους.

Σχετικά με την τέταρτη(δ) διαπίστωση οι ικανότητες αυτές θεωρούνται σημαντικές και στις μέρες μας. Διαπιστώνεται όμως, από τις πιο πάνω έρευνες, η αυξανόμενη έμφαση σε ικανότητες στρατηγικής θεώρησης και δράσης, διοίκησης υπηρεσιών (service management) και την τελευταία δεκαετία σε ικανότητες ανάπτυξης πολιτικών και εφαρμογής προστασίας του περιβάλλοντος-πράσινες πρακτικές-και σε ικανότητες ανάπτυξης και διατήρησης προτύπων ηθικής συμπεριφοράς (Johanson, M., 2011¹³³, Kralj, κ.α., 2010¹³⁴)

Με βάση λοιπόν την παραπάνω βιβλιογραφία οι απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες για ΓΔ ξενοδοχείων διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

Σε δύο βασικές, οι οποίες αποτελούν και το κυρίαρχο υπόδειγμα μελέτης των δυνατοτήτων. Αυτές είναι:

1. **Γενικές (Generic).** Για ορισμένους ερευνητές οι δυνατότητες αυτές αφορούν στις γνωστικές ικανότητες του ΓΔ, ενώ για αρκετούς αφορούν και στην αυτοδιαχείριση του ίδιου του ΓΔ (για ανάπτυξη του), στις στάσεις, τα κίνητρα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του (Yang, κ.α., 2014)¹³⁵
2. **Τεχνικές ή Λειτουργικές (technical or functional),** αφορούν σε συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες καθιστούν δυνατή την αποτελεσματική εκτέλεση του έργου (του ΓΔ). Πρόκειται για ικανότητες/δεξιότητες διοίκησης εργαζομένων, διοίκησης υπηρεσιών, εξυπηρέτησης του πελάτη, οικονομικής και χρηματοοικονομικής διαχείρισης

¹³¹ Knight, P., Yorke, M.(2003) Employability and good learning in higher education, Teaching in Higher Education, 8(1), 3-16

¹³² Zehrer, A., Mössenlechner, C. (2009), ο.π.

¹³³ Johanson, M, Ghiselli, R., Shea, J.L., Roberts, ch. (2011) changing competencies of hospitality leaders: A 25-year review, Journal of Hospitality and Tourism Education, 23(3), 43-47

¹³⁴ Kralj, L.A., Downey, F.J., Solnet, J.D., Brown, K. (2009), ο.π.

¹³⁵ Yang, Li-Ting, Partlow, G.C., Anand, J., Shukla, V. (2014) Assessing the competencies needed by hospitality management graduates in India, Journal of Hospitality and Tourism Education, 26(4), 153-165

Μάρκετινγκ και πωλήσεων, διοίκησης λειτουργιών, πληροφοριακών συστημάτων και γνώσης του ξενοδοχειακού κλάδου.

Άλλες κατηγορίες δυνατοτήτων/ικανοτήτων έχουν δημιουργηθεί από τις ομαδοποιήσεις δεξιοτήτων και ικανοτήτων που έχουν κάνει διάφοροι ερευνητές, ανάλογα με την έμφαση που δίνουν στις διαστάσεις του έργου του ΓΔ και το βαθμό ανάλυσης που υιοθετούν. Μερικές από αυτές τις κατηγορίες είναι:

3. Ηγετικές
4. Διοικητικές (Administrative)
5. Κοινωνικών-διαπροσωπικών σχέσεων
6. Διοίκησης Υπηρεσιών
7. Μετα-δυνατότητες (αφορούν σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας)
8. Αυτοδιαχείριση
9. Σχέσεις με πελάτες
10. Σχέσεις με εργαζομένους
11. Χρηματοοικονομικής διαχείρισης
12. Επικοινωνίας
13. Επαγγελματικής συμπεριφοράς
14. Μάρκετινγκ
15. Παρακολούθησης και τήρησης νομικών υποχρεώσεων
16. Αντιληπτικές/καινοτομίας
17. Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Ο παραπάνω κατάλογος γενικών κατηγοριών δυνατοτήτων/ικανοτήτων, προκύπτει ως αποτέλεσμα, της θεώρησης των διαστάσεων του έργου του ΓΔ, και της ανάλυσης των απαιτούμενων δυνατοτήτων. Για παράδειγμα, δεξιότητες που αφορούν στην Ηγεσία λογίζονται ως γενική κατηγορία ικανοτήτων στο δισδιάστατο υπόδειγμα ικανοτήτων, ή αποτελούν ξεχωριστή κατηγορία για άλλους ερευνητές. Το ίδιο διαπιστώνει ο μελετητής και στις δεξιότητες μάρκετινγκ και πωλήσεων, χρηματοοικονομικής διαχείρισης και διοίκησης υπηρεσιών, από μερικούς ερευνητές να λογίζονται ως τεχνικές ικανότητες και από άλλους να αποτελούν ξεχωριστές κατηγορίες.

Στον παρακάτω Πίνακα (3) παρουσιάζονται, σε 4 κατηγορίες, οι συχνότερα αναφερόμενες δυνατότητες/ικανότητες, χωρίς κατάταξη σημαντικότητας (αφού σε διαφορετικές έρευνες έχουν λάβει διαφορετικό βαθμό σημαντικότητας). Οι περισσότερες από αυτές είναι προϊόν ερευνών στο σύγχρονο περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ιδίως στις κατηγορίες 5* και 4*, και προκύπτουν από την παραπάνω σχετική βιβλιογραφία.

Πίνακας 3: Απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες Γενικού Διευθυντού ξενοδοχείου

Πηγή: Bharwani και Talib (2017), ο.π.α., σελ.414-417 (τροποποιημένος)

| Γνωστικές ή αντιληπτικές δυνατότητες/ικανότητες |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Στρατηγική σκέψη και θεώρηση (π.χ. για τους παράγοντες που καθορίζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης-ξενοδοχείο) |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Λήψη αποφάσεων (δεδομένα, κριτήρια, συνέπειες αποφάσεων) • Δημιουργικότητα-καινοτομία (αναγνώριση υφιστάμενης κατάστασης , ανάληψη νέων πρωτοβουλιών) • Συστημική σκέψη (πως αλληλοεπιδρούν τα διάφορα υποσυστήματα και στοιχεία της επιχείρησης ξενοδοχείο, π.χ. εργαζόμενοι, τεχνολογία, εξοπλισμός, οικονομικοί πόροι) • Συλλογή πληροφοριών • Προγραμματισμός/Σχεδιασμός δράσεων (προτεραιότητες, στόχοι, χρονοπρογράμματα) • Κριτική σκέψη και αναλυτικές ικανότητες • Ανάλυση (υπολογισμένων) κινδύνων • Διοίκηση αλλαγών |
| <u>Λειτουργικές ή τεχνικές δυνατότητες/ικανότητες</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση (του πελάτη) • Εξειδικευμένη γνώση της ξενοδοχειακής επιχείρησης και του κλάδου • Πραγματοποίηση/διαχείριση εσόδων • Επιλογή υποψηφίων εργαζομένων • Αξιολόγηση εργαζομένων (δημιουργία και εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης) • Δέσμευση στην ποιότητα (κουλτούρα και πρότυπα ποιότητας) • Κατανομή πόρων • Διαχείριση κρίσεων • Διαχείριση άμεσα εμπλεκόμενων με το ξενοδοχείο (π.χ. πελάτες, προσωπικό, μέτοχοι, ιδιοκτήτης, τοπική κοινωνία) • Χρήση Η/Υ και τεχνολογιών πληροφορικής • Χρηματοοικονομική διαχείριση και έλεγχος κόστους • Γνώση νομικών υποχρεώσεων, προβλέψεων και απαιτήσεων (σχετικά με τη λειτουργία του ξενοδοχείου) • Μάρκετινγκ/Ανάπτυξη εργασιών • Βιώσιμη ανάπτυξη- «πράσινες» πρακτικές |
| <u>Κοινωνικές –Διαπροσωπικές δυνατότητες/ικανότητες</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία • Διαχείριση πολιτισμικών διαφορών (ή πολιτισμική νοημοσύνη) • Ανάπτυξη-Διατήρηση δικτύου γνωριμιών και επαφών (για την προαγωγή θεμάτων και συμφερόντων σχετικών με την εργασία) • Διαχείριση-διευθέτηση και επίλυση συγκρούσεων • Διοίκηση ομάδων (μέσω συντονισμού και εργασίας) • Διαχείριση διαφορετικότητας • Παρακίνηση και ενδυνάμωση εργαζομένων • Ανάπτυξη εργαζομένων (μέσω εκπαίδευσης και αναπληροφόρησης τους) |
| <u>Μετα-δυνατότητες/ικανότητες (ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας)</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Συναισθηματική αντοχή και ψυχραιμία • Αισιοδοξία • Τάση/πάθος για επίτευξη ξεχωριστών επιτευγμάτων • Αυτογνωσία |

- Αυτοπεποίθηση
- Αυτοδιαχείριση (ικανότητα ισόρροπης συναισθηματικής και νοητικής αντίδρασης)
- Ανάλυση πρωτοβουλιών
- Διπλωματία
- Διαχείριση χρόνου
- Ηθικότητα και ακεραιότητα
- Προσαρμοστικότητα και ευελιξία
- Επιμονή και καρτερικότητα
- Προθυμία να μαθαίνει κανείς καινούρια «πράγματα»

Από την επισκόπηση των θεωριών σταδιοδρομίας (κεφ1.1), των απαιτούμενων δυνατοτήτων/ικανοτήτων για σταδιοδρομία (κεφ. 1.2) και των ερευνών πεδίου για τη σταδιοδρομία των ΓΔ στα ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας (κεφ. 1.3) διαπιστώνεται ότι συνήθως και για το μεγαλύτερο ποσοστό στελεχών ακολουθείται το παραδοσιακό-γραμμικό-υπόδειγμα σταδιοδρομίας. Σε αυτό το υπόδειγμα η ανάπτυξη του στελέχους (management development) απαιτεί τη ‘διαδρομή’ από καθορισμένες θέσεις εξουσίας αφ’ ενός και αφετέρου την απόκτηση και εφαρμογή στην πράξη συγκεκριμένων δυνατοτήτων/ικανοτήτων (competencies). Σε ένα τέτοιο υπόδειγμα και ακολουθώντας το ολιστικό υπόδειγμα της πυραμίδας σταδιοδρομίας (Morgan, M., 2002) τα στάδια εξέλιξης για τη θέση του ΓΔ ξενοδοχείου, έχουν όπως στον Πίνακα 4.

Πίνακας (4).: Σύγκριση Ολιστικού Υποδείγματος Πυραμίδας Σταδιοδρομίας και σταδιοδρομίας σε ξενοδοχείο

Πηγή: Blaney και Blotnick, 2016, ο.π. (τροποποιημένο)

| Στάδια σταδιοδρομίας (ολιστικού υποδείγματος) | Στάδια σταδιοδρομίας ΓΔ ξενοδοχείου |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 1η θέση εργασίας στην επιχείρηση 2. (εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων και επαγγελματικής συμπεριφοράς) | <ul style="list-style-type: none"> • Μη διοικητική θέση (π.χ. Υπάλληλος Υποδοχής, Λογιστηρίου) |

| | |
|---|---|
| 3. Κατώτερη διοικητική θέση | <ul style="list-style-type: none"> • Επιβλέπων (α' διοικητικό επίπεδο) |
| 4. Κτίσιμο σταδιοδρομίας (ανάληψη πιο υπεύθυνης θέσης) | <ul style="list-style-type: none"> • Βοηθός Διευθυντή Τμήματος |
| 5. Μεσαίο διοικητικό επίπεδο | <ul style="list-style-type: none"> • Διευθυντής Τμήματος |
| 6. Ανώτερο διοικητικό επίπεδο (ηγετικοί ρόλοι) | <ul style="list-style-type: none"> • Βοηθός Γενικού Διευθυντή |
| 7. Ανώτατο επίπεδο ιεραρχίας (ηγεσία σε στρατηγικό επίπεδο) | <ul style="list-style-type: none"> • Γενικός Διευθυντής Ξενοδοχείου |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο τουρισμός είναι από τους σημαντικότερους κλάδους στη διεθνή οικονομία. Σε παγκόσμιο επίπεδο οι διεθνείς αφίξεις τουριστών ανήλθαν το 2018 σε 1,4 δις εκατομμύρια, ενώ τα συνολικά έσοδα σε 1,7 τρις εκατομμύρια USD. Υπολογίζεται ότι, παγκοσμίως, ένας στους δέκα εργαζόμενους απασχολείται στον τουρισμό. Στο σύνολο των διεθνών τουριστικών αφίξεων η Ευρώπη δέχεται το 51% του συνόλου των τουριστών, ενώ στις εισπράξεις καταλαμβάνει την 1^η θέση με ποσοστό σχεδόν 40% (WTO,2019)¹³⁶.

¹³⁶WTO-World Tourism Organization(2019) International Tourist Highlights

Με μερίδιο αγοράς(όσον αφορά τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών) 2% παγκοσμίως και 4% στην Ευρώπη ο ελληνικός τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Για το έτος 2018 η άμεση συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας ανήλθε σε 21,6 δις ευρώ ή σε ποσοστό 11,7% (η συνολική συνεισφορά, υπολογίζοντας τα πολλαπλασιαστικά οφέλη, ανέρχεται μεταξύ 25,7% και 30,9% του ΑΕΠ). Το έτος 2018 οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανήλθαν σε 30,1 εκατομμύρια (δεν συμπεριλαμβάνονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα) και οι εισπράξεις σχεδόν τα 15,9 δισεκατομμύρια ευρώ. Στη συνολική απασχόληση η άμεση συνεισφορά του τουρισμού ανέρχεται σε 650.000 εργαζόμενους ή σε ποσοστό σχεδόν 16,7%, (την περίοδο τουριστικής αιχμής-Αύγουστος). (ΕΛΣΤΑΤ, ΤτΕ, ΙΝΣΕΤΕ)¹³⁷.

Το σύνολο των τουριστών στην Ελλάδα(αλλοδαποί και ημεδαποί) που διανυκτερεύουν στους διάφορους τουριστικούς προορισμούς καταλύουν σε καταλύματα /ξενοδοχειακές μονάδες όλων των τύπων και κατηγοριών. Αυτές οι μονάδες αποτελούν το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας και ως τέτοιες λογίζεται το σύνολο όσων λειτουργούν με άδεια του ελληνικού οργανισμού τουρισμού(ΕΟΤ) και είναι εγγεγραμμένες στο ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδας(ΞΕΕ). Στις μονάδες αυτές περιλαμβάνονται τρεις τύποι ξενοδοχείων: (α) Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, (β) ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, και (γ) παραδοσιακά ξενοδοχεία.

Με βάση τα στοιχεία μελέτης του 2016 τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου ανέρχονταν σε ποσοστό 77,7% του συνόλου, τα ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων σε ποσοστό 20,7%, ενώ ελάχιστο ποσοστό(1,6%) καταλαμβάνουν τα ξενοδοχεία παραδοσιακού τύπου. Όσον αφορά τη νομική μορφή όλων αυτών των μονάδων ποσοστό σχεδόν 42% είναι Ανώνυμες εταιρείες(Α.Ε.), ποσοστό 36% περίπου είναι ατομικές/προσωπικές εταιρείες, ενώ το υπόλοιπο 22% έχει διάφορες άλλες νομικές μορφές. Στην ίδια μελέτη αναφέρεται ότι μικρός αριθμός(12% περίπου) ξενοδοχείων από την κατώτερη κατηγορία ανήκουν σε αλυσίδα, ενώ το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 42% για τα ξενοδοχεία 5* και σε 24,5% για τα 4*(ΙΤΕΠ,2017)¹³⁸ Στους Πίνακες (1)και (2) παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού τις τελευταίες 4 δεκαετίες.

Στην παρούσα έρευνα ως ξενοδοχειακό δυναμικό λογίζεται το σύνολο των μονάδων/καταλυμάτων τα οποία λειτουργούν με άδεια του ελληνικού οργανισμού τουρισμού(ΕΟΤ) και είναι εγγεγραμμένα στο ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδας(ΞΕΕ). Στα καταλύματα αυτά περιλαμβάνονται τρεις τύποι ξενοδοχείων: (α) Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, (β) ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, και (γ) παραδοσιακά ξενοδοχεία. Στους Πίνακες (5)και (6) παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού τις τελευταίες 4 δεκαετίες.

Πίνακας (5). Διαχρονική Εξέλιξη Δυναμικότητας Ξενοδοχειακού Δυναμικού

¹³⁷ ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή, ΤτΕ-Τράπεζα της Ελλάδας, ΙΝΣΕΤΕ-Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων-(2019)

¹³⁸ ΙΤΕΠ-Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων-(2017) Διάρθρωση και χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα

(1975 – 2018)

| ΕΤΟΣ | ΜΟΝΑΔΕΣ | ΚΛΙΝΕΣ |
|------|---------|---------|
| 1975 | 2.534 | 185.275 |
| 1980 | 3.958 | 278.045 |
| 1989 | 6.555 | 423.790 |
| 2000 | 8.073 | 593.990 |
| 2010 | 9.732 | 763.407 |
| 2018 | 9.873 | 835.773 |

Πίνακας (6). Διαχρονική Εξέλιξη Ξενοδοχειακού Δυναμικού

(Μονάδες ανά κατηγορία)

(1975 – 2018)

| ΕΤΟΣ | 5* | 4* | 3* | 2* | 1* | Σύνολο |
|------|-----|-------|-------|-------|-------|--------|
| 1975 | 31 | 189 | 478 | 779 | 1.057 | 2.534 |
| 1980 | 43 | 262 | 781 | 1.462 | 1.410 | 3.958 |
| 1989 | 47 | 457 | 1.514 | 2.703 | 1.834 | 6.555 |
| 2000 | 83 | 792 | 1.499 | 4.027 | 1.672 | 8.073 |
| 2010 | 312 | 1.234 | 2.268 | 4.349 | 1.569 | 9.732 |
| 2018 | 550 | 1.581 | 2.648 | 3.754 | 1.340 | 9.873 |

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι από το έτος 2000 έως το έτος 2018 τα ξενοδοχεία 5* σχεδόν επταπλασιάστηκαν(από 83 σε 550), ενώ τα ξενοδοχεία 4* διπλασιάστηκαν(από 792 σε 1581). Μικρή σχετικά αύξηση 80%, παρουσίασαν τα ξενοδοχεία μεσαίας κατηγορίας(3*).Αντιθέτως τα ξενοδοχεία χαμηλής κατηγορίας, 2* και 1*, μειώθηκαν περίπου 11%.

Το δυναμικό της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας, για το έτος 2018, σε αριθμό μονάδων υψηλής κατηγορίας(5* και 4*) ανέρχεται σχεδόν στο 22%,(2.131 μονάδες), ενώ σε αριθμό κλινών αγγίζει το 48%(401.075 κλίνες). Η συσχέτιση αυτών των δυο ποσοστών δείχνει ότι στην υψηλή κατηγορία το μέσο μέγεθος των μονάδων είναι κατά πολύ μεγαλύτερο εκείνου στις μικρότερες κατηγορίες. Συγκεκριμένα, το μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας είναι 188 κλίνες, ενώ στις τρεις μικρότερες κατηγορίες είναι 56 κλίνες. Σχετικός είναι ο παρακάτω Πίνακας(7)

Πίνακας (7). Στατιστικά στοιχεία ελληνικών ξενοδοχείων (2018)

| Κατηγορία Ξενοδοχείου | Μονάδες | Ποσοστιαία Αναλογία (%) | Κλίνες | Ποσοστιαία Αναλογία (%) | Μέσος όρος κλινών ανά |
|-----------------------|---------|-------------------------|--------|-------------------------|-----------------------|
|-----------------------|---------|-------------------------|--------|-------------------------|-----------------------|

| | | | | | |
|---|-------------|--------------|---------------|-------------|-------------------|
| | | | | | ξενοδοχείο |
| 5* | 550 | | 170673 | | |
| 4* | 1581 | | 230402 | | |
| Σύνολο ανώτερης κατηγορίας | 2131 | 21,6% | 40175 | 48% | 188 κλίνες |
| 3* | 2648 | | 192815 | | |
| 2* | 3754 | | 192147 | | |
| 1* | 1340 | | 49736 | | |
| Σύνολο κατώτερης/μικρότερης κατηγορίας | 7742 | 78,4% | 434698 | 52% | 56 κλίνες |
| Γενικό σύνολο χώρας | 9873 | 100% | 835773 | 100% | 85 κλίνες |

Στον Πίνακα(8) που ακολουθεί εμφανίζεται η γεωγραφική διασπορά του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας, σε όρους μονάδων, δωματίων και κλινών. Παρατηρώντας τα μεγέθη αυτά, διαπιστώνεται ότι τόσο ο αριθμός των μονάδων και κλινών όσο και η κατηγορία στην οποία ανήκουν σχετίζονται με τον γεωγραφικό χώρο. Έτσι, λόγω της φύσεως του ελληνικού τουρισμού(τουρισμός διακοπών και αναψυχής) και των υφιστάμενων υποδομών(κυρίως ,αεροδρόμια λιμάνια), η μεγαλύτερη συγκέντρωση μονάδων υψηλής κατηγορίας παρατηρείται σε συγκεκριμένες περιοχές της νησιωτικής Ελλάδας και στις μεγαλουπόλεις.

Στις 3 κύριες νησιωτικές περιοχές, δηλαδή νησιά νοτίου Αιγαίου, Κρήτη, και νησιά Ιονίου οι ξενοδοχειακές μονάδες 5* φθάνουν το 67% του **συνόλου της κατηγορίας** στη χώρα, και οι κλίνες το 70%. Στην κατηγορία 4* στις εν λόγω περιοχές οι ξενοδοχειακές μονάδες καλύπτουν σχεδόν το 53%, και το σύνολο των κλινών αγγίζει το 67% στο σύνολο της κατηγορίας. Αν στις περιοχές αυτές προστεθούν 3 ακόμη περιοχές, οι οποίες συγκεντρώνουν υψηλό αριθμό ξενοδοχειακών μονάδων/κλινών, (όπως ο νομός Αττικής(πρωτεύουσα Αθήνα και παραλιακό μέτωπο, η Πελοπόννησος με τους παραθαλάσσιους τουριστικούς προορισμούς της, και η κεντρική Μακεδονία, όπου η παραθεριστική περιοχή της Χαλκιδικής και η Θεσσαλονίκη), τότε το ποσοστό των μονάδων 5* στις 6 αυτές περιοχές ανέρχεται σχεδόν στο 89,% και το ποσοστό των κλινών στο 92% περίπου. Στην κατηγορία 4* οι 6 αυτές περιοχές συγκεντρώνουν παραπάνω από το 75% του συνόλου των μονάδων και το 87% των κλινών στην κατηγορία. Τα μεγέθη αυτά εξηγούνται από το γεγονός ότι στις περιοχές αυτές σε εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό λειτουργούν μεσαίου και μεγάλου μεγέθους παραθεριστικές μονάδες(resort hotels), για τη φιλοξενία των τουριστών διακοπών και αναψυχής.

Πίνακας (8).

| ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΛΛΑΔΑΣ | | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------------------|
| 2018 | | | | | | | |
| ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ | | 5* | 4* | 3* | 2* | 1* | Γενικό άθροισμα |
| ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ | Μονάδες | 12 | 30 | 109 | 161 | 74 | 386 |
| | Δωμάτια | 1.207 | 1.908 | 3.508 | 3.500 | 1.111 | 11.234 |
| | Κλίνες | 2.441 | 3.966 | 6.994 | 6.816 | 2.168 | 22.385 |
| ΑΤΤΙΚΗΣ | Μονάδες | 33 | 118 | 149 | 244 | 105 | 649 |
| | Δωμάτια | 6.414 | 9.480 | 6.929 | 7.381 | 2.046 | 32.250 |
| | Κλίνες | 12.295 | 18.276 | 12.850 | 13.610 | 3.998 | 61.029 |
| ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ | Μονάδες | 8 | 34 | 132 | 178 | 40 | 392 |
| | Δωμάτια | 939 | 1.686 | 4.576 | 4.113 | 610 | 11.924 |
| | Κλίνες | 1.909 | 3.166 | 8.793 | 7.719 | 1.165 | 22.752 |
| ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ | Μονάδες | 4 | 44 | 101 | 101 | 23 | 273 |
| | Δωμάτια | 1.461 | 2.430 | 3.000 | 2.556 | 273 | 9.720 |
| | Κλίνες | 3.127 | 4.751 | 5.693 | 4.870 | 532 | 18.973 |
| ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ | Μονάδες | 3 | 15 | 61 | 35 | 8 | 122 |
| | Δωμάτια | 61 | 343 | 1.619 | 641 | 130 | 2.794 |
| | Κλίνες | 137 | 735 | 3.360 | 1.336 | 359 | 5.927 |
| ΗΠΕΙΡΟΥ | Μονάδες | 14 | 101 | 162 | 127 | 27 | 431 |
| | Δωμάτια | 1.052 | 2.049 | 3.080 | 2.212 | 457 | 8.850 |
| | Κλίνες | 2.201 | 4.348 | 6.224 | 4.259 | 899 | 17.931 |
| ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ | Μονάδες | 29 | 117 | 137 | 200 | 69 | 552 |
| | Δωμάτια | 1.442 | 3.576 | 3.885 | 4.464 | 1.289 | 14.656 |
| | Κλίνες | 2.943 | 7.171 | 7.618 | 8.554 | 2.538 | 28.824 |
| ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ | Μονάδες | 50 | 150 | 233 | 457 | 75 | 965 |
| | Δωμάτια | 7.126 | 13.298 | 13.336 | 14.822 | 1.484 | 50.066 |
| | Κλίνες | 14.642 | 26.151 | 26.097 | 28.437 | 2.896 | 98.223 |
| ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ | Μονάδες | 52 | 118 | 278 | 343 | 395 | 1.186 |
| | Δωμάτια | 8.967 | 9.673 | 10.146 | 9.177 | 8.294 | 46.257 |
| | Κλίνες | 18.718 | 19.222 | 20.381 | 17.831 | 16.138 | 92.290 |
| ΚΡΗΤΗΣ | Μονάδες | 118 | 296 | 390 | 607 | 187 | 1.598 |
| | Δωμάτια | 21.525 | 29.867 | 17.644 | 20.433 | 4.819 | 94.288 |
| | Κλίνες | 44.248 | 58.959 | 33.321 | 36.758 | 9.010 | 182.296 |
| ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ | Μονάδες | 194 | 385 | 521 | 819 | 201 | 2.120 |
| | Δωμάτια | 29.301 | 34.351 | 20.638 | 21.549 | 3.152 | 108.991 |
| | Κλίνες | 60.598 | 68.900 | 40.237 | 41.036 | 6.183 | 216.954 |
| ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ | Μονάδες | 25 | 125 | 228 | 224 | 70 | 672 |
| | Δωμάτια | 2.771 | 4.451 | 6.165 | 5.186 | 874 | 19.447 |
| | Κλίνες | 5.903 | 8.790 | 12.233 | 9.842 | 1.693 | 38.461 |
| ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ | Μονάδες | 8 | 48 | 147 | 258 | 66 | 527 |
| | Δωμάτια | 680 | 3.033 | 4.760 | 5.874 | 1.149 | 15.496 |
| | Κλίνες | 1.511 | 5.967 | 9.014 | 11.079 | 2.157 | 29.728 |
| ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ | Μονάδες | 550 | 1.581 | 2.648 | 3.754 | 1.340 | 9.873 |
| | Δωμάτια | 82.946 | 116.145 | 99.286 | 101.908 | 25.688 | 425.973 |
| | Κλίνες | 170.673 | 230.402 | 192.815 | 192.147 | 49.736 | 835.773 |
| Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. | | | | | | | |

Σε σχετική μελέτη(gbr,2018)¹³⁹ αναφέρεται ότι στην Ελλάδα λειτουργούν 30 διεθνείς και 47 εθνικές αλυσίδες ξενοδοχείων, ενώ ο αριθμός των τοπικών αλυσίδων(λειτουργούν ξενοδοχειακές μονάδες μόνο σε μια γεωγραφική περιοχή) υπερβαίνει τις 60. Οι κυρίαρχουσες διεθνείς αλυσίδες, στην ελληνική αγορά, είναι η TUI(73 μονάδες), ακολουθεί η Thomas Cook(32 μονάδες) και στην τρίτη θέση είναι

¹³⁹ gbr consulting(December 2018)Size and performance of the 5-star hotel chains in Greece

η Marriott International με 31 μονάδες. Από τις εθνικές αλυσίδες η Greccotel καταλαμβάνει την πρώτη θέση με 32 ξενοδοχεία, η Mitsis Hotels με 17 και ακολουθεί η Aldemar Hotels&Spa με 7 ξενοδοχεία. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι από το σύνολο των ξενοδοχείων μόνο το 8% ανήκει σε αλυσίδα, ενώ τα δωμάτια αλυσίδων ανέρχονται σε ποσοστό 27%. Η διεξόδυση όμως των αλυσίδων στην αγορά των ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας είναι σημαντικά μεγαλύτερη. Συγκεκριμένα 59% των μονάδων 5* και το 70% των δωματίων της κατηγορίας αυτής ανήκει σε αλυσίδα. ενώ τα ξενοδοχεία 4* που λειτουργούν υπό εμπορική επωνυμία(αλυσίδα) ξεπερνούν το 20%, ενώ σε όρους δωματίων το ποσοστό της κατηγορίας αυτής υπερβαίνει το 40%.

Η άμεση απασχόληση στο σύνολο της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας, για το έτος 2018, εκτιμάται ότι την περίοδο αιχμής ανήλθε σχεδόν σε 179.000 άτομα(ΙΤΕΠ,2019)¹⁴⁰, όλων των ειδικοτήτων, βαθμίδων και τύπων σύμβασης εργασίας. Το συγκεκριμένο μέγεθος(σύμφωνα με το ΙΤΕΠ) προκύπτει από την αναγωγή των δεδομένων του δείγματος στο συνολικό αριθμό δωματίων, ενώ η μέση απασχόληση σταθμίζεται ως προς το μέγεθος της μονάδας, την κατηγορία του ξενοδοχείου και την περιφέρεια όπου αυτό λειτουργεί. Το μεγαλύτερο ποσοστό απασχόλησης, πάνω από 60%, παρατηρείται στη νησιωτική Ελλάδα, όπου και οι περισσότερες και μεγαλύτερες παραθεριστικές μονάδες(ΙΤΕΠ, 2017)¹⁴¹

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, διεθνώς και στην Ελλάδα, αποτελεί ένα ιδιαίτερο χώρο για τη μελέτη της σταδιοδρομίας, αφού χαρακτηρίζεται από μεγάλο εύρος διοικητικών επιπέδων/ρόλων, τύπων οργανωτικής δομής, μεγέθους, τύπων ιδιοκτησίας, και γεωγραφικής διασποράς, προσφέροντας έτσι ευκαιρίες για ανάπτυξη οριζόντιας και κάθετης σταδιοδρομίας(Watson,2008, Slattey,2002, Rydzik,κ.α.,2012, McGuire, κ.α.,2017))^{142, 143, 144, 145}. Η βιωσιμότητα, λειτουργία, ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, ως βιομηχανίας εντάσεως εργασίας και διαπροσωπικών σχέσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζόμενους της(Blayne και Blotnick, 2016)¹⁴⁶. Το υψηλό κόστος γης, λειτουργίας και εργασίας, η συνεχής απαίτηση για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών(ιδίως στα ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας), η αυξανόμενη είσοδος πολυεθνικών αλυσίδων, ο υψηλός ανταγωνισμός σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, και η ανάγκη για εφαρμογή

¹⁴⁰ ΙΤΕΠ-Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων-(2019) Εξελίξεις στα βασικά μεγέθη της ελληνικής ξενοδοχίας.

¹⁴¹ ΙΤΕΠ-Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων-(2017), ο.π.

¹⁴² Watson, S.(2008) Where are we now? A review of management development issues in the hospitality industry and tourism sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,20(7),758-780

¹⁴³ Slattey, P.(2002) Finding the hospitality industry, *The Journal of Hospitality Leisure Sport and Tourism*,1(1), 19-28

¹⁴⁴ Rydzik, A., Pritchard, A., Morgan, N., Sedgley, D.(2012) Mobility, migration and hospitality employment: voices of central and Eastern European women, *Hospitality and Society*, 2(2), 137-157

¹⁴⁵ McGurie, D., Polla, G., Heidl, B.(2017) Unlocking hospitality managers career transitions through applying Schein's career anchors theory, *European Journal of Training and Development*, 41(7), 578-592

¹⁴⁶ Blayne, C., Blotnick, K. (2016), ο.π.

σύγχρονων και αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης, καθιστούν το ρόλο του ΓΔ του κάθε ξενοδοχείου κρίσιμο για την επιτυχία του(O'Leary και Deegan, 2005)¹⁴⁷

Στο μεγαλύτερο μέρος της η ξενοδοχειακή βιομηχανία χαρακτηρίζεται από μικρές-οικογενειακού χαρακτήρα και μεσαίου μεγέθους μονάδες, από ανυπαρξία ή ανεπαρκή εφαρμογή σύγχρονων και αποτελεσματικών πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ιδίως στις μικρομεσαίου μεγέθους μονάδες (Baum,2015 και 2018, Kuruuzum,κ.α.,2009,Zopiatis,κ.α.,2018, Papanikos,G., 2000)^{148, 149, 150, 151, 152}. Τα αρνητικά χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος στα ξενοδοχεία,[όπως: 24ωρη εργασία, εποχικότητα και άρα μη μόνιμη απασχόληση, μακρά και αντικοινωνικά ωράρια(πχ. εργασία σε ημέρες διακοπών- αργιών, νυκτερινό ωράριο), χαμηλή αμοιβή της εργασίας, αμφίβολη εξέλιξη σταδιοδρομίας, υψηλός δείκτης μετακίνησης/αποχώρησης εργαζομένων, έντονη ψυχολογική πίεση-stress,υψηλό ποσοστό ανειδίκευτων εργαζομένων, αυξανόμενο ποσοστό αλλοδαπών- κυρίως μεταναστών εργαζομένων, το οποίο απαιτεί πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας-Diversity management-(Davidson,κ.α.,2009,Kusluvan,κ.α.,2010), Baum,2018, Kim, κ.α. 2009,)^{153, 154, 155, 156}], καθιστούν το έργο του γενικού διευθυντή(ΓΔ) ιδιαίτερα δύσκολο και απαιτητικό σε πολλές και διαφορετικές ικανότητες.

Παρά τα παραπάνω αρνητικά χαρακτηριστικά του, οι κατ'επάγγελμα απασχολούμενοι στα ξενοδοχεία επιδιώκουν την ανέλιξη τους στη θέση του γενικού διευθυντή(ΓΔ), η οποία έχει κύρος, είναι ενδιαφέρονσα, και έχει υψηλή κοινωνική διάσταση(Blayney και Blotnicky,2016, Mkono,2010)^{157, 158}.

¹⁴⁷ O'Leary, S., Deegan, S.(2005) Career progression of Irish Tourism and hospitality management graduates, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(5),421-432

¹⁴⁸ Baum, T.(2015) Human resources in tourism: Still waiting for change?-A 2015 reprise, Tourism Management, 50, 204-2012

¹⁴⁹ Baum, T.(2018) Hospitality employment 2033: A back casting perspective(invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management, International Journal of Hospitality Management, Ανακτήθηκε, 15/12/2018,διαθέσιμο: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.027>

¹⁵⁰ Kuruuzum, A., Cetin ,E.I., Irmak, S.(2009) Path analysis of organizational commitment ,job involvement and job satisfaction in the Turkish hospitality industry, Tourism Review, 64(1),4-16

¹⁵¹ Zopiatis, A., Theocharous, A., Constanti, P.(2018) Career satisfaction and future intentions in the hospitality industry: An intrinsic or an extrinsic proposition?, Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 17(1), 98-120

¹⁵² Papanikos, G.(2000) The Greek SMHEs, Research Institute for Tourism, Athens

¹⁵³ Davidson, M.,Timo,N.,Wang,Y.(2010) How much does labour turnover cost? A case study of Austrlalian four-and five-star hotels, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(4),451-466

¹⁵⁴ Baum, T.(2018), ο.π.

¹⁵⁵ Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan,I., Buyruk, L.(2010) The Human Dimension: A review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, Cornell Hospitality Quarterly, May 2010, 171-214

¹⁵⁶ Kim, S.S., Chun, H., Petric, F.J. (2009), ο.π.

¹⁵⁷ Blayney, C.,Blotnicky, K. (2016), ο.π.

¹⁵⁸ Mkono, M.(2010) in defence of hospitality careers: Perspectives of Zimbabwean hotel managers, International Journal of Contemporary Hospitality Management,22(6),857-870

Η ανοδική πορεία του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, ιδίως από το 2000 και μετά, τόσο ποσοτικά(σε αριθμό και μέγεθος ξενοδοχείων) όσο και ποιοτικά (σε μονάδες και κλίνες ανώτερης κατηγορίας), δημιουργεί μια πραγματικότητα με θετικότερες συνθήκες και περισσότερες δυνατότητες-ευκαιρίες για σταδιοδρομία.

Οι παράγοντες(αντικειμενικοί και υποκειμενικοί-όπως οι ίδιοι οι ΓΔ ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας τους αντιλαμβάνονται)που καθορίζουν τη σταδιοδρομία στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία, αποτελεί το αντικείμενο μελέτης της παρούσας έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Αιτιολογία-Λογική της έρευνας

Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της τουριστικής/ξενοδοχειακής απασχόλησης (εποχικότητα-μη μόνιμη εργασία, 24ωρη λειτουργία, υψηλό στρες, ασταθές ωράριο, χαμηλή αμοιβή, χαμηλό κύρος, κα.) στα ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών και τύπων παρουσιάζεται υψηλός δείκτης αποχώρησης/μετακίνησης εργαζομένων, ανεξαρτήτως διοικητικής βαθμίδας και αντικειμένου εργασίας (Davidson, κ.α., 2009, Kusluvan, κ.α., 2010), Kim, κ.α. 2009, Martin, κ.α., 2006, Zopiatis, κ.α., 2016)^{159, 160, 161, 162, 163} Τα ξενοδοχεία, ιδίως της ανώτερης κατηγορίας, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα, αντιμετωπίζουν δυσκολίες να προσελκύσουν και αναπτύξουν στελεχιακό δυναμικό, ακόμη και να διατηρήσουν αυτό στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή (Ladkin και Juwaheer, 2000, Chalkiti και Sigala, 2009, Enz, C. (2009), Zopiatis, κ.α., 2018)^{164, 165, 166, 167}. Η ανάλυση της σταδιοδρομίας σε ένα τέτοιο κλάδο κρίθηκε και ενδιαφέρουσα και χρήσιμη, για τη διαχείριση των ταλαντούχων στελεχών- Talent management (Akrivos, κ.α., 2007, Tavitiyaman, P., κ.α., 2014, Blayney και Blotnicky (2016), Baron, 2008, Johnson, κ.α., 2019)^{168, 169, 170, 171, 172}.

Οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον (πχ. χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, διεθνοποίηση, λιγότερο καθετοποιημένες δομές), έχουν διαμορφώσει νέα πραγματικότητα στους όρους-συνθήκες απασχόλησης και σταδιοδρομίας. Οι σταδιοδρομίες στον ξενοδοχειακό κλάδο, όσο και γενικότερα, δεν είναι ούτε στατικές, δεν ακολουθούν δηλαδή το γραφειοκρατικό- παραδοσιακό υπόδειγμα, ούτε απολύτως δυναμικές. Αναπτύσσονται στο χρόνο και είναι συνάρτηση των ατομικών χαρακτηριστικών του στελέχους, των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και των συνθηκών αγοράς εργασίας. Η ανάλυση της σταδιοδρομίας για ένα επάγγελμα υψηλού κύρους και ευθύνης, όπως αυτό του ΓΔ ξενοδοχείων, και το γεγονός ότι

¹⁵⁹ Davidson, M., Timo, N., Wang, Y. (2010), ο.π.

¹⁶⁰ Kim, S.S., Chun, H., Petric, F.J. (2009), ο.π.

¹⁶¹ Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L. (2010), ο.π.

¹⁶² Martin, A., Mactaggart, D., Bowden, J. (2006) The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 380-397

¹⁶³ Zopiatis, A., Theocharous, A., Constanti, P. (2016) Adult vocational decision, career satisfaction and future intention: Insights from the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Industry*, 28(12), 2696-2720

¹⁶⁴ Ladkin, A., & Juwaheer, T. (2000), ο.π.

¹⁶⁵ Chalkiti, K., Sigala, M. (2009) Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335-359

¹⁶⁶ Enz, C. (2009) Human Resource Management: A Troubling Issue for the Global Hotel Industry, *Cornell Hospitality Review*, 678-583

¹⁶⁷ Zopiatis, A., Theocharous, A., Constanti, P. (2018), ο.π.

¹⁶⁸ Tavitiyaman, P., Weerakit, N., Ryan, B. (2014), ο.π.

¹⁶⁹ Blayney, C., Blotnicky, K. (2016), ο.π.

¹⁷⁰ Akrivos, Ch., Ladkin, A., Reklitis, P. (2007) Hotel managers' career strategies for success, *International Journal of Contemporary Management*, 19(2), 107-119

¹⁷¹ Baron, P. (2008) Education and talent management: implications for the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7), 730-742, doi.org/10.1108/IJCHM-09596110897583

¹⁷² Johnson, K., Huang, T., Doyle, A. (2019) Mapping talent development in tourism and hospitality: a literature review, *European Journal of Training and Development*, doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0047

παρουσιάζει χαρακτηριστικά υψηλής κινητικότητας και ακολουθεί τον τύπο της μη γραφειοκρατικής- εταιρικής σταδιοδρομίας απετέλεσε κίνητρο για την έρευνα σε επίπεδο ΓΔ.

Οι σχετικές, με τις απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες ΓΔ στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, έρευνες έχουν διεξαχθεί σε συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο και περιβάλλον (Tavitiyaman, κ.α. 2014, Bharrwani και Talib, 2017)^{173, 174}. Η ανάγκη να έχουμε ανάλογες πληροφορίες για τη σύγχρονη ελληνική ξενοδοχειακή πραγματικότητα και να προταθεί ένας κατάλογος δυνατοτήτων/ικανοτήτων για τον σύγχρονο ΓΔ, ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας στην Ελλάδα, οδήγησε στην απόφαση μας να διεξαχθεί η παρούσα έρευνα, και να εμπλουτισθεί έτσι η σχετική βιβλιογραφία.

Οι περισσότερες έρευνες για τη σταδιοδρομία των στελεχών/γενικών διευθυντών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, έχουν γίνει σε ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας, 5* και 4*. Η επιλογή αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι στην κατηγορία αυτή προσφέρεται το σύνολο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και το μέγεθος των μονάδων είναι, στις περισσότερες των περιπτώσεων, μεγαλύτερο και οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών μεγαλύτερες, σε σχέση με μονάδες μικρότερων κατηγοριών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την παρουσία μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων, την κατανομή τους σε περισσότερες λειτουργίες (διευθύνσεις και τμήματα) την ύπαρξη ουσιαστικής τυπικής ιεραρχικής-οργανωτικής δομής και τη λειτουργία τυπικών συστημάτων διοίκησης των εργαζομένων (Nebel κ.α., 1995, Ladkin, 2002, Okumus, κ.α. 2016)^{175, 176, 177}. Σε τέτοιες δομές, λοιπόν, είναι περισσότερο εφικτή και σκόπιμη η διενέργεια έρευνας σχετικά με τα «μονοπάτια» σταδιοδρομίας και τους παράγοντες που την καθορίζουν. Σε αυτή τη βάση αποκλείστηκαν τα ξενοδοχεία μικρότερων κατηγοριών.

Στην Ελλάδα ο αριθμός, και το μέγεθος των ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας αλλά και ο αριθμός των απασχολούμενων σε αυτά τα τελευταία χρόνια αυξάνεται εντυπωσιακά, σε σχέση με τα ξενοδοχεία μικρότερων κατηγοριών (βλ. κεφ.2, Πίνακα 2). Η άντληση πληροφοριών σχετικά με το προφίλ των ΓΔ και της πορείας-εξέλιξης τους θα συμβάλλει στην απόκτηση γνώσης για το πως «κτίζονται» οι σταδιοδρομίες στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία. Μια τέτοια πληροφόρηση-γνώση θα βοηθήσει στην επιλογή σταδιοδρομίας, για όσους ενδιαφέρονται να απασχοληθούν στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ακόμη, η σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με εκείνα αντίστοιχων ερευνών στο εξωτερικό, θα κάνει δυνατή την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της πορείας των ΓΔ στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία και την ανάπτυξη σχετικών προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών ξενοδοχείων υψηλής κατηγορίας.

¹⁷³ Tavitiyaman, P., Weerakit, N., Ryan, B. (2014), ο.π.

¹⁷⁴ Bharrwani, S., Talib, P., (2017), ο.π.

¹⁷⁵ Nebel III, E. C., Lee, J.-S., & Vidakovic, V. (1995). Hotel general manager career paths in the United States. *International Journal of Hospitality Management*, 6(6), 3-9.

¹⁷⁶ Ladkin, A. (2002) Career analysis: a case study of hotel managers in Australia, *Tourism Management*, 23, 379-388

¹⁷⁷ Okumus, F., Karamustafa, K., Sariisik, M., Ulama, S., Turkay, O. (2016), ο.π.

Όπως αναφέρεται και στην συνοπτική παρουσίαση των σχετικών εμπειρικών ερευνών(κεφ.1, ενότητα 3), στην ελληνική βιβλιογραφία είναι ελάχιστες οι έρευνες για τη σταδιοδρομία των ΓΔ στα ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας. Η ανάγκη για (α) άντληση πληροφοριών από ένα πολύ μεγαλύτερο δείγμα(για εξαγωγή πιο αξιόπιστων ευρημάτων και δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων), (β) η μελέτη διαφορετικού μείγματος δυνατοτήτων/ικανοτήτων(competencies) και(γ) η στατιστική ανάλυση υποθέσεων για τον έλεγχο ευρημάτων προηγούμενων ερευνών(ώστε να προταθεί ένας αναθεωρημένος κατάλογος απαιτούμενων δυνατοτήτων ικανοτήτων για τη θέση ΓΔ σε ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας) , ήταν ένα ακόμη κίνητρο για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

4.2. Βασικοί στόχοι έρευνας

Με βάση την παραπάνω λογική οι βασικοί στόχοι της παρούσας έρευνας είναι: **(α)** η συλλογή και ανάλυση δεδομένων για το προφίλ του Γενικού Διευθυντή, **(β)** η καταγραφή της πορείας του(μονοπάτια ανόδου, απαιτούμενος χρόνος), **(γ)** η καταγραφή των κρίσιμων απαιτούμενων δυνατοτήτων /ικανοτήτων(competencies) για επιτυχημένη σταδιοδρομία, και **(δ)** η ποσοτική ανάλυση της συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων που καθορίζουν τον χρόνο, την κινητικότητα, και τη δυσκολία/ευκολία για σταδιοδρομία ως τη θέση του ΓΔ ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας. Η επίτευξη των στόχων αυτών θα έχει ως αποτέλεσμα την εξαγωγική χρήσιμων και συγκριτικών(σε σχέση με άλλες χώρες) συμπερασμάτων για τους εργοδότες-ξενοδόχους(όσον αφορά την ανάπτυξη ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης και συστημάτων προαγωγής των στελεχών τους), τους φορείς τουριστικής εκπαίδευσης(για ανάπτυξη/εμπλουτισμό ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων), και τα υποψήφια στελέχη ξενοδοχείων(όσον αφορά το ελληνικό «τοπίο» ανέλιξης στη θέση του ΓΔ ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας, και τις απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες για επιτυχημένη σταδιοδρομία.

4.3. Ερευνητικό εργαλείο/ερωτηματολόγιο - Πιλοτική έρευνα.

Για τη διαμόρφωση-ανάπτυξη του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκε η παρακάτω μεθοδολογία(Davis και Cosenza,1988, Jennings,G.,2001)^{178, 179}. Αρχικά μελετήθηκε εκτενώς η σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία(βλ. σχετικά βιβλιογραφία κεφ. 1). Ειδικά για την αρθρογραφία μελετήθηκαν τα άρθρα των σχετικών με τουρισμό και φιλοξενία(Tourism , Hospitality) περιοδικών, των εκδοτικών οίκων Emerald, Elsevier και Sage.Τα άρθρα ανακτήθηκαν ηλεκτρονικά και επελέγησαν εκείνα τα οποία, από τον τίτλο τους και το περιεχόμενο τους αφορούσαν στη σταδιοδρομία και τις απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες των στελεχών/ Γενικών Διευθυντών σε ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας(5* και 4*). Η επιλογή των απαιτούμενων δυνατοτήτων/ικανοτήτων έγινε με κριτήριο τη συχνότητα επανάληψής τους σε προηγούμενες σχετικές εμπειρικές έρευνες. Στη συνέχεια, με βάση το προϊόν αυτής της μελέτης, διαμορφώθηκε ένα αρχικό ερωτηματολόγιο.

¹⁷⁸ Davis, D., Cosenza, R.M.(1988) Business research for decision making,2nd Ed., PWS-Kent Pub. Co., Boston, MA.

¹⁷⁹ Jennings, D.(2001) Tourism Research, John Wiley and Sons, NY

Για τον έλεγχο της εγκυρότητας, και της σαφήνειας του αρχικού ερωτηματολογίου και ιδίως των ερωτήσεων που αφορούσαν στις απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες (competencies) διενεργήθηκε πιλοτική έρευνα. Για την πιλοτική έρευνα συγκροτήθηκε ομάδα από 3 ΓΔ 5* ξενοδοχείων, 2 ΓΔ από 4* ξενοδοχεία και 2 ερευνητές, καθηγητές πανεπιστημίου (ειδικούς στην τουριστική έρευνα). Σε κάθε μέλος της ομάδας αυτής δόθηκε το προσχέδιο ερωτηματολογίου και του ζητήθηκε να σχολιάσει ή και να κάνει προτάσεις και ιδιαίτερα να προσθέσει ή να αφαιρέσει από έναν κατάλογο δυνατοτήτων/ικανοτήτων, ομαδοποιημένων στις κατηγορίες: (1) Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, (2) Γενικές-Generic competencies(Jeou-Shyan, κ.α., 2011)¹⁸⁰ (3) Λειτουργικές/τεχνικές(Functional/Technical) και (4) Κοινωνικές/διαπροσωπικές.

Βασιζόμενη στις υποδείξεις, σχόλια και προτάσεις των συμμετεχόντων στην πιλοτική έρευνα, η ερευνητική ομάδα τροποποίησε το ερωτηματολόγιο, ώστε να αντιπροσωπεύει την ελληνική ξενοδοχειακή πραγματικότητα, να είναι κατανοητό και να καλύπτει επαρκώς το αντικείμενο της έρευνας(με υπόδειξη τους χρησιμοποιήθηκε ο όρος «ικανότητες», ως περισσότερο κατανοητός, αντί του όρου «δυνατότητες/ικανότητες»). Προέκυψαν έτσι 10 ερωτήσεις(items) που αφορούσαν στις γενικές δυνατότητες/ ικανότητες και 9 ερωτήσεις για τις λειτουργικές/τεχνικές. Για την κατηγορία "χαρακτηριστικά προσωπικότητας"(η οποία αρχικά περιελάμβανε 12 επιμέρους ερωτήσεις) και για την κατηγορία "κοινωνικές/διαπροσωπικές δυνατότητες/ ικανότητες"(η οποία αρχικά περιελάμβανε 7 επιμέρους ερωτήσεις) υιοθετήθηκε η ομόφωνη άποψη-πρόταση των συμμετεχόντων στην πιλοτική έρευνα, για τη μη αναλυτική συμπερίληψη τους στο ερωτηματολόγιο. Η πρόταση τους στηρίχθηκε στα εξής επιχειρήματα:(α) ότι ένας ακόμη μακρύς-αναλυτικός κατάλογος τέτοιων επιμέρους δυνατοτήτων/ικανοτήτων θα απαιτούσε περισσότερο χρόνο από τους συμμετέχοντες ΓΔ και θα περιόριζε τη διάθεση τους να απαντήσουν,(β) οι τίτλοι των δύο αυτών κατηγοριών είναι αρκετά κατανοητοί ως προς το περιεχόμενο τους, ώστε να μην απαιτείται περαιτέρω ανάλυση τους, και(γ) η παράθεση τέτοιων επιμέρους ερωτήσεων/items ψυχολογικού ή κοινωνιολογικού περιεχομένου περισσότερο θα δυσκόλευε παρά θα επεξηγούσε το περιεχόμενό τους στους συμμετέχοντες, οι οποίοι έτσι ήταν πολύ πιθανόν ότι ή δεν θα τις απαντούσαν ή θα έδιναν απαντήσεις ευκολίας. Για τον έλεγχο της ορθής/κατάλληλης απόδοσης των αγγλικών όρων-εννοιών από τα αγγλικά στα ελληνικά(του ελληνικού ερωτηματολογίου) αυτό μεταφράστηκε από τα αγγλικά στα ελληνικά και αντιστρόφως, από ειδικό καθηγητή της αγγλικής γλώσσας, και ελέγχθηκε εκ νέου από τα μέλη της πιλοτικής ομάδας. Στο στάδιο αυτό, με υπόδειξη τους έγινε δεκτό αντί του όρου «δυνατότητες/ικανότητες» να χρησιμοποιηθεί ο όρος «ικανότητες», ως περισσότερο κατανοητός.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας στην τελική του μορφή περιλάμβανε 3 ενότητες ερωτήσεων. Στην πρώτη ενότητα υπήρχαν 17 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα για το προφίλ του ΓΔ του ξενοδοχείου και ερωτήσεις που αφορούσαν το ξενοδοχείο (π.χ. κατηγορία, τύπος, κ.α.). Η δεύτερη ενότητα περιλάμβανε 18 ερωτήσεις(που αφορούσαν στην σταδιοδρομία του ΓΔ(π.χ. χώρα, χρόνια, διοικητικό επίπεδο,

¹⁸⁰ Jeou-Shyan, κ.α., 2011,ο.π

λειτουργία/υπηρεσία ξενοδοχείου, κ.α.). Στην τρίτη ενότητα περιλαμβάνονταν 30 ερωτήσεις(items) σχετικά με τη σημαντικότητα και κρισιμότητα συγκεκριμένων δυνατοτήτων/ικανοτήτων σταδιοδρομίας, ως τη θέση του ΓΔ. Στην ίδια ενότητα υπήρχε 1 ακόμη ερώτηση στην οποία οι συμμετέχοντες καλούνταν να αξιολογήσουν το βαθμό δυσκολίας/ευκολίας της δικής τους προσωπικής σταδιοδρομίας (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β και Γ- Ερωτηματολόγια).

4.4. Μέτρηση μεταβλητών(Measures)

Η μέτρηση της σημαντικότητας όλων των δυνατοτήτων/ικανοτήτων (και για τις 4 παραπάνω κατηγορίες) έγινε χρησιμοποιώντας 5βάθμια κλίμακα τύπου LIKERT(Chung-Herrera, κ.α. 2003, Raybould, και Wilkins, 2006, Suh, κ.α., 2012)^{181, 182, 183}. Με βαθμό (5) αξιολογούνταν ως πάρα πολύ σημαντική και με βαθμό (1) ως καθόλου ή ελάχιστα σημαντική. Πέρα από τις κλειστές ερωτήσεις, συμπεριλαμβάνονταν και ερώτηση ανοιχτού τύπου, στην οποία μπορούσαν να δηλώσουν άλλες δυνατότητες/ικανότητες που οι συμμετέχοντες θεωρούσαν ότι είχαν ένα βαθμό σημαντικότητας στη σταδιοδρομία τους. Με κλίμακα LIKERT, επίσης, μετρήθηκε και ο βαθμός κρισιμότητας συγκεκριμένων ατομικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών, καθώς και ο βαθμός δυσκολίας για ανέλιξη, ως τη θέση του ΓΔ.

Ένα από τα αντικειμενικά κριτήρια μέτρησης της (επιτυχημένης) σταδιοδρομίας είναι ο τίτλος εργασίας, π.χ. η ανώτατη βαθμίδα στην ιεραρχία της επιχείρησης(Lau, και Shaffer, 1999, Ayers, 2006)^{184, 185}. Στην παρούσα έρευνα γίνεται δεκτό ότι η κατάληψη της θέσης του ΓΔ στην ξενοδοχειακή μονάδα συνιστά αποδεικτικό στοιχείο της επιτυχημένης σταδιοδρομίας του συμμετέχοντος στην έρευνα στελέχους. Με δεδομένη αυτή την παραδοχή, η σταδιοδρομία(career path) μετρήθηκε περαιτέρω σε χρονικές μονάδες, μέσω 9 ερωτήσεων-items, χρησιμοποιώντας ιεραρχική ή τακτική κλίμακα - ordinal, (π.χ. έτη συνολικής ξενοδοχειακής προϋπηρεσίας, συνολικής προϋπηρεσίας ως επικεφαλής τμήματος, ως βοηθός ΓΔ, ως ΓΔ σε κατώτερης κατηγορίας ξενοδοχεία). Επίσης χρησιμοποιήθηκε η ονομαστική ή κατηγορική(nominal) κλίμακα για 3 ερωτήσεις, όσον αφορά την κινητικότητα του ΓΔ μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων στο ίδιο ή άλλα ξενοδοχεία(Harper, κ.α., 2005, Ladkin και Riley, 1996)^{186, 187} αλλά και τη χώρα προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας σε ξενοδοχεία.

¹⁸¹ Chung-Herrera, G.B., Enz, A.C., Lankau, J.M. (2003), ο.π.

¹⁸² Raybould, M., Wilkins, H. (2006) Generic skills for hospitality management: A comparative study of management expectations and student perceptions, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 177-188

¹⁸³ Shu, E., West, J., Shin, J. (2012) Important competency requirements for managers in the hospitality industry, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 11, 101-112. Διαθέσιμο στο: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhlste.2012.02.005>

¹⁸⁴ Lau, V.P., Shaffer, M.A. (1999) Career success: The effects of personality, *Career Development*, 4(4), 225-230

¹⁸⁵ Ayers, E. (2006), ο. π.

¹⁸⁶ Harper, S., Brown, C., Irvine, W. (2005) Qualifications: a fast-track to hotel general manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 51-64

¹⁸⁷ Ladkin, A., & Riley, M. (1996), ο.π.

4.5. Δείγμα της έρευνας

Ο κατάλογος των συμμετεχόντων δημιουργήθηκε με βάση την κατάσταση των ξενοδοχείων 5* και 4* την οποία ευγενικά μας παραχώρησε το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος (η πλέον αξιόπιστη και πλήρως ενημερωμένη πηγή-βάση τήρησης στοιχείων για τα αδειοδοτημένα ξενοδοχεία). Στην κατάσταση αυτή υπήρχαν τα στοιχεία επικοινωνίας μαζί τους (δηλαδή email και αριθμός τηλεφώνου). Ο κατάλογος αυτός περιλάμβανε 468 ξενοδοχεία 5* και 1179 ξενοδοχεία 4*. Από το σύνολο των 1647 ΓΔ ξενοδοχείων 361 αρνήθηκαν να συμμετάσχουν ή δεν κατέστη δυνατή η επικοινωνία μαζί τους. Έτσι το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο εστάλη σε 1286 συμμετέχοντες ΓΔ ξενοδοχείων και των δύο κατηγοριών

Στους συμμετέχοντες στην έρευνα ΓΔ εστάλη ηλεκτρονική επιστολή, τόσο στην αγγλική, για τους αλλοδαπούς ΓΔ, όσο και στην ελληνική γλώσσα, στην οποία αναφερόταν ο τίτλος της έρευνας και ζητούνταν η συμμετοχή τους, με τη διαβεβαίωση της ανωνυμίας και της διασφάλισης εμπιστευτικότητας στη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων. Στην ίδια επιστολή αναγράφονταν ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος (link) για τη συμμετοχή στην έρευνα και την απάντηση του ερωτηματολογίου. (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.- Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου).

Ο χρόνος που απαιτήθηκε για τη συλλογή των ερωτηματολογίων ήταν 45 ημέρες (15 Οκτωβρίου- 30 Νοεμβρίου 2018) και διακρίνεται σε 3 στάδια. Πρώτο στάδιο, ελήφθησαν οι απαντήσεις με την πρώτη αποστολή email. Δεύτερο στάδιο, ελήφθησαν οι απαντήσεις με τη δεύτερη επικοινωνία/υπενθύμιση- 2^η αποστολή email. Τρίτο στάδιο, ελήφθησαν οι απαντήσεις με την τρίτη επικοινωνία/υπενθύμιση - προσωπική τηλεφωνική επικοινωνία με τους ΓΔ και συνεργασία με τους Συλλόγους Διευθυντών Ξενοδοχείων (για να παροτρύνουν τα μέλη τους να συμμετάσχουν στην έρευνα)- και 3^η αποστολή email.

Συνολικά ελήφθησαν 255 απαντημένα ερωτηματολόγια (170, 60, 25 ανά στάδιο συλλογής). Το τελικό ποσοστό ανταπόκρισης, από το σύνολο των ερωτηματολογίων που απεστάλησαν ήταν σχεδόν 20% (19,83%).

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του SPSS(v. 24) και την εφαρμογή μεθόδων περιγραφικής και αναλυτικής στατιστικής. Τα ευρήματα-αποτελέσματα της μελέτης παρουσιάζονται στη συνέχεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Το προφίλ των ξενοδοχείων, 5* και 4*

Από την ανάλυση των δεδομένων, των 255 ξενοδοχείων 5* και 4* του δείγματος, προκύπτουν τα ακόλουθα:

Α) Σχεδόν τα μισά ξενοδοχεία ανήκουν σε αλυσίδα, με κυριαρχία της ελληνικής αλυσίδας (σχεδόν 42%,) ενώ τα ανήκοντα σε ξένη αλυσίδα ξενοδοχεία αγγίζουν το 8%. Τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία στο δείγμα ανέρχονται σε ποσοστό σχεδόν 50%.

Β) Ως προς τον τύπο του ξενοδοχείου ποσοστό σχεδόν 72% είναι παραθεριστικά (Resort) και το υπόλοιπο 28% είναι ξενοδοχεία πόλης.

Γ) Από το σύνολο των ξενοδοχείων του δείγματος, σχεδόν το 52% ανήκει στην κατηγορία πολυτελείας (5*) και το 48% στην πρώτη κατηγορία (4*).

Δ) Για το μέγεθος ή τη δυναμικότητα των ξενοδοχείων σε δωμάτια γίνεται η τυπική παραδοχή ότι μέχρι 100 δωμάτια χαρακτηρίζονται ως μικρά ή μικρής δυναμικότητας, από 101-300 δωμάτια μεσαίου μεγέθους ή μεσαίας δυναμικότητας και με αριθμό δωματίων περισσότερα από 301 χαρακτηρίζονται ως μεγάλου μεγέθους ή μεγάλης δυναμικότητας. Έτσι, στο σύνολο των ξενοδοχείων του δείγματος στην κατηγορία μικρής δυναμικότητας ανήκει το 24% στη μεσαία δυναμικότητα ανήκει το 32% και τα ξενοδοχεία μεγάλου μεγέθους ή μεγάλης δυναμικότητας ανέρχονται σε ποσοστό 34%.

Ε) Όσον αφορά την απασχόληση στα ξενοδοχεία του δείγματος στο 1/3 περίπου των μονάδων απασχολούνται μέχρι 50 εργαζόμενοι, από 51-100 εργαζόμενους απασχολεί σχεδόν το 20% των μονάδων, ενώ στο ίδιο ποσοστό μονάδων απασχολούνται από 101-200 εργαζόμενοι. Μικρό σχετικά είναι το ποσοστό των ξενοδοχείων στα οποία απασχολούνται 201-300 εργαζόμενοι (13% των μονάδων) και λίγο μικρότερο ποσοστό μονάδων (12%) απασχολεί περισσότερους από 300 εργαζόμενους.

5.2. Το προφίλ των Γενικών Διευθυντών(ΓΔ) στα ξενοδοχεία 5* και 4*

Από την ανάλυση των δεδομένων του δείγματος, στο οποίο συμμετείχαν 255 Γενικοί Διευθυντές-ΓΔ- ξενοδοχείων(52% σε 5* και 48% σε 4* ξενοδοχεία)προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

1) ΟΙ περισσότερες θέσεις ΓΔ σε ποσοστό 86% καταλαμβάνονται από άνδρες(στα ξενοδοχεία μεγάλης δυναμικότητας, 400+ δωμάτια, το ποσοστό αυτό υπερβαίνει το 94%), ενώ οι γυναίκες καταλαμβάνουν το 14% των θέσεων. Τα ποσοστά αυτά φαίνεται να έχουν αλλάξει εις βάρος των γυναικών, σε σχέση με προηγούμενη έρευνα του 2002, όταν ήταν 82% και 18% αντίστοιχα. Η κυριαρχία των ανδρών στη θέση του ΓΔ δείχνει να ακολουθεί τη διεθνή πραγματικότητα και τάση για την εκπροσώπηση των δύο φύλων στην ανώτατη ηγετική θέση ενός ξενοδοχείου ανώτερης κατηγορίας και επιβεβαιώνει σχετικές έρευνες σε διεθνές επίπεδο(βλ. κεφ. 2).Η αναλογία αυτή θα μπορούσε να αποδοθεί αφενός σε κοινωνικά στερεότυπα και αφετέρου στην έντονα

απαιτητική φύση της εργασίας του ΓΔ ξενοδοχείου, ιδίως όσον αφορά το ωράριο απασχόλησης και τις συχνές μετακινήσεις, που αποτρέπουν αρκετές γυναίκες να θέλουν να φθάσουν ως τη θέση του ΓΔ(λόγω οικογενειακών κυρίως υποχρεώσεων).

2) Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, ιδιαίτερα ξενοδοχειακής/τουριστικής, διαπιστώνεται για το μεγαλύτερο ποσοστό των ΓΔ. Συγκεκριμένα, 91% των ΓΔ έχουν πτυχίο πανεπιστημίου και 30% από αυτούς κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών(το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 47% για τα πολύ μεγάλα ξενοδοχεία, 400+ δωμάτια). Από το σύνολο των ΓΔ το 73% έχουν εξειδίκευση στην τουριστική/ξενοδοχειακή εκπαίδευση. Τα ποσοστά αυτά συγκρινόμενα με έρευνες σε άλλες χώρες είναι, σε αρκετές περιπτώσεις, μεγαλύτερα(Blayney και Blotnicky,2016,Zopiatis και Theocharous,2016, Kim, κ.α.,2009, Kay και Moncarz, 2004, Ladkin,2002, Christou,2002, Nebel, κ.α.,1995)^{188, 189, 190, 191, 192, 193, 194}. Όσον αφορά τη χώρα σπουδών, το 65% των ΓΔ έχει σπουδάσει μόνο στην Ελλάδα και το 27% στην Ευρώπη(το 11% από αυτούς στη Μεγάλη Βρετανία).

Τα παραπάνω ποσοστά μπορούν να αποδοθούν αφενός στη μεγάλη προσφορά δυνητικών στελεχών με πανεπιστημιακούς τίτλους σπουδών και μάλιστα με εξειδίκευση στον τουρισμό και τη Διοίκηση ξενοδοχείων(λόγω του αυξανόμενου αριθμού των σχετικών προγραμμάτων εκπαίδευσης, στην Ελλάδα και το εξωτερικό, την τελευταία 20ετία) και αφετέρου στις αντίστοιχες υψηλές προδιαγραφές που θέτουν τα ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας στην χώρα μας, για πρόσληψη/απασχόληση στη συγκεκριμένη θέση.

Σε επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών, εντυπωσιακά υψηλό είναι το ποσοστό(3 στους 4) των ΓΔ οι οποίοι γνωρίζουν 2-3 ξένες γλώσσες, ενώ μόλις το 13% γνωρίζουν 1 μόνο γλώσσα.

3) Η ανάληψη της θέσης του ΓΔ σε ξενοδοχείο, ανεξαρτήτως κατηγορίας, πραγματοποιείται στην ηλικία 31-40 έτη(53,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα ΓΔ), ενώ στην ηλικία 20-30 ετών αναλαμβάνει κατώτερη θέση ευθύνης το 70% των στελεχών. Το εύρημα αυτό είναι παρόμοιο με αυτό στις έρευνες που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

4)Παρά τον σχετικά μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων διεθνών αλυσίδων, μικρό είναι το ποσοστό των ΓΔ ξένης εθνικότητας(3,7%), ενώ 1 στους 3 ΓΔ έχει ξενοδοχειακή προϋπηρεσία στο εξωτερικό(στα πολύ μεγάλα ξενοδοχεία, 400+ δωμάτια, το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 50%). Το μικρό ποσοστό αλλοδαπών ΓΔ μπορεί να εξηγηθεί από το ότι η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι αρκετά αναπτυγμένη και στη σχετική αγορά εργασίας υπάρχει ικανότατο και υψηλής εκπαίδευσης στελεχιακό δυναμικό. Ακόμη, όπως προκύπτει και από το αντίστοιχο ποσοστό, η προϋπηρεσία Ελλήνων ΓΔ στο εξωτερικό είναι αφενός ένας παράγοντας ο οποίος διευκολύνει τη

¹⁸⁸ Blayney, C.,Blotnicky, K. (2016), ο.π.

¹⁸⁹ Zopiatis, A., Theocharous, A., Constanti, P.(2016), ο.π.

¹⁹⁰ Kim, S.S., Chun, H., Petric, F.J. (2009), ο.π.

¹⁹¹ Kay, Ch., Moncarz, E. (2004), ο.π.

¹⁹² Ladkin, A. (2002), ο.π.

¹⁹³ Christou, E.(2002), ο.π.

¹⁹⁴ Nebel III, E. C., Lee, J.-S., & Vidakovic, V. (1995), ο.π Kay, Ch., Moncarz, E. (2004), ο.π.

μεταφορά τεχνογνωσίας και εφαρμογής σύγχρονων /αποτελεσματικών διοίκησης, ελαχιστοποιώντας έτσι την ανάγκη για «εισαγωγή»-απασχόληση αλλοδαπών ΓΔ, και αφετέρου συμβάλλει σημαντικά στην επαγγελματική πορεία του στελέχους(Ladkin και Juwaheer, 2000)¹⁹⁵

5) Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, σε ποσοστό 39% η κατάληψη της ανώτατης ηγετικής θέσης, σε 5* και 4* ξενοδοχεία απαιτήσε συνολική ξενοδοχειακή προϋπηρεσία(γενικά, ανεξάρτητα από κατηγορία και τύπο ξενοδοχείου, ή ιεραρχική βαθμίδα) 11-20 έτη και προϋπηρεσία στη θέση βοηθού ΓΔ σε ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας από 1-5 έτη(55% των συμμετεχόντων, το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 68% για τους ΓΔ των πολύ μεγάλων ξενοδοχείων, 400+ δωμάτια). Οι απαιτούμενοι αυτοί χρόνοι φαίνεται να είναι οι ίδιοι περίπου με τις περισσότερες έρευνες σε άλλες χώρες(βλ. κεφ. 2).

Η προϋπηρεσία στη θέση ΓΔ σε κατώτερης κατηγορίας ξενοδοχεία φαίνεται να μην αποτελεί απαιτούμενο ή προσόν για την ανάληψη καθηκόντων ΓΔ σε 5* και 4* ξενοδοχεία, αφού 6 στους 10 συμμετέχοντες στην έρευνα ΓΔ, δεν είχαν μια τέτοια προϋπηρεσία. Αυτό ίσως να οφείλεται περισσότερο στο σύστημα εσωτερικών προαγωγών(ανάδειξη δικών τους στελεχών) που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες του δείγματος, και λιγότερο στις ικανότητες και γνώσεις που διαθέτουν όσοι έχουν διοικήσει ξενοδοχεία μικρότερης κατηγορίας.

6) Το μεγαλύτερο ποσοστό των ΓΔ στα ξενοδοχεία 5* και 4*έχει ως βασικούς σταθμούς στη σταδιοδρομία του τη Διεύθυνση ή Τμήμα Υποδοχής, τη Διεύθυνση Επισιτιστικών τμημάτων και τη Διεύθυνση ή Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ(86%, 81% και 73% αντίστοιχα). Τα ευρήματα αυτά φαίνεται να επιβεβαιώνουν, σε μεγάλο βαθμό, προηγούμενες έρευνες.(Okumus, κ.α. 2016, Kim, κ.α., 2009, Li, κ.α.2007 Ladkin και Juwaheer, 2000, Nebel, κ.α., 1995).^{196, 197, 198, 199, 200}, αλλά και να υποστηρίζουν πως πέρα από τις δυο παραπάνω βασικές διευθύνσεις στις οποίες υπηρετούν τα στελέχη πριν φθάσουν στη θέση του ΓΔ, και η Διεύθυνση Πωλήσεων/Μάρκετινγκ αποτελεί βασικό σταθμό σταδιοδρομίας.

Ενδιαφέρον εύρημα της έρευνας μας(δεν αναφέρεται κάτι σχετικό σε άλλες έρευνες) είναι το γεγονός πως 1 στους 2 ΓΔ έχουν θητεία ως επικεφαλής στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή και στο Τμήμα Δεξιώσεων. Το τελευταίο αυτό εύρημα είναι ενδεικτικό της σύγχρονης τάσης οργάνωσης και λειτουργίας των, ανώτερης κατηγορίας τουλάχιστον, ξενοδοχείων να έχουν βασικές λειτουργικές διευθύνσεις την είσπραξη εσόδων(Revenue /Yield Management και τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

7) Ενδιαφέρον είναι το εύρημα πως ποσοστό 61,5% των ΓΔ στα ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας πραγματοποίησε την όλη σταδιοδρομία του σε ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας, χωρίς δηλαδή να έχει καθόλου προϋπηρεσία σε μικρότερης κατηγορίας

¹⁹⁵ Ladkin, A., & Juwaheer, T. (2000), ο.π.

¹⁹⁶ Okumus, F., Karamustafa, K., Sariisik, M., Ulama, S., Turkay, O. (2016), ο.π.

¹⁹⁷ Kim, S.S., Chun, H., Petric, F.J. (2009), ο.π.

¹⁹⁸ Li, L., Ching-Yick Tse, E., & Xie, L. (2007), ο.π.

¹⁹⁹ Ladkin, A., & Juwaheer, T. (2000), ο.π.

²⁰⁰ Nebel III, E. C., Lee, J.-S., & Vidakovic, V. (1995), ο.π.

ξενοδοχεία. Το εύρημα αυτό, το οποίο δεν αναφέρεται σε άλλες έρευνες, μπορεί να σχετίζεται αφενός με την επιλογή των υποψηφίων στελεχών να απασχοληθούν σε ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας, όπου λόγω μεγέθους και εύρους παρεχόμενων υπηρεσιών υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες-δυνατότητες σταδιοδρομίας και αφετέρου με την εφαρμογή(από την πλευρά των ξενοδοχείων) επαγγελματικών πρακτικών διατήρησης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης και προαγωγής των στελεχών.

8) Σχετικό με το παραπάνω εύρημα είναι και το υψηλό(για την ξενοδοχειακή βιομηχανία η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλό δείκτη αποχώρησης εργαζομένων-labor turn over-ποσοστό 45%). Συγκεκριμένα, 38% των ΓΔ εργάζονται για τον ίδιο-τωρινό- εργοδότη 1-5 έτη(το ποσοστό αυτό αγγίζει το 45% για τα ξενοδοχεία μικρής δυναμικότητας, και το 42% για τα πολύ μεγάλα ξενοδοχεία-400+ δωμάτια), ενώ μόλις το 2% εργάζεται για πρώτη φορά στον τωρινό εργοδότη. Ανάλογο εύρημα με προϋπηρεσία 6,5 ετών στον τωρινό εργοδότη παρουσιάζει έρευνα στην Αυστραλία, σε δείγμα 371 ΓΔ (Garavan, κ.α., 2006, Raybould και Wilkins,2005)^{201, 202}

Στους παρακάτω πίνακες(9-11) παρουσιάζονται περισσότερα στατιστικά στοιχεία που αφορούν στο προφίλ του ΓΔ στα 5* και 4* ξενοδοχεία στην Ελλάδα.

²⁰¹ Garavan, T. N., O'Brien, F., & O'Hanlon, D. (2006), ο.π.

²⁰² Raybould, M., Wilkins, H. (2005), ο.π.

Πίνακας(9). Γενικά Δημογραφικά Στοιχεία ΓΑ σε ξενοδοχεία 5* και 4*

| | Σύνολο ΓΑ | 5* | 4* | Παραθερ. Ξενοδοχ. (Resort) | Ξενοδοχ. Πόλης (City Hotel) | Ξενοδοχ. Αλυσίδας (Chain) | Ανεξάρτητο Ξενοδοχείο | ≤100 δωμ. | 101-400 δωμ. | 401+ δωμ. |
|--------------------|--|------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Φύλο: | | | | | | | | | | |
| Ανδρας | 86% | 88% | 84.1% | 86% | 82.3% | 92.65% | 79% | 69% | 94% | 94% |
| Γυναίκα | 14% | 12% | 15.9% | 14% | 17.7% | 7.35% | 21% | 31% | 6% | 6% |
| Ηλικία | 42,2% (41-50) 32,5% (51+) | 46.1% (41-50) | 38.3% (41-50) | 42% (41-50) | 44.6% (41-50) | 41.8% (41-50) | 45.5% (41-50) | 40.4% (31-40) | 45.93 (41-50) | 26.8% (41-50) |
| Εκπαίδευση: | | | | | | | | | | |
| Λύκειο | 8.7% | 7% | 10.6% | 10.1% | 4.7% | 6.2% | 11% | 9.8% | 7% | 11.8% |
| Πτυχίο | 61.2% | 60.9% | 61.1% | 60.1% | 62.5% | 64.3% | 59.4% | 60.25% | 65.23% | 41.2% |
| Μεταπτυχιακό | 28.9% | 30.5% | 27.4% | 28% | 32.8% | 29.5% | 27.1% | 27.8% | 27% | 47% |
| Διδακτορικό . | 1.2% | 1.6% | 0.9% | 1.8% | 0% | 0% | 2.5% | 2.15% | 0.77% | 0% |
| | | | | | | | | | | |

| | Σύνολο ΓΔ | 5* | 4* | Παραθερ. Ξενοδοχ. (Resort) | Ξενοδοχ. Πόλης (City Hotel) | Ξενοδοχ. Αλυσίδας (Chain) | Ανεξάρτητο Ξενοδοχείο | ≤100 δωμ. | 101-400 δωμ. | 401+ δωμ. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------|-----------------|-----------|
| <u>Χώρα σπουδών:</u> | | | | | | | | | | |
| Μόνο Ελλάδα | 65.2% | 57,3% | 74,5% | 65.3% | 63.8% | 56,5% | 70.7% | 78.5% | 60.17% | 56.7% |
| Ευρώπη | 27.2% | 30,9% | 23,1% | 27.9% | 24.8% | 29% | 24% | 17.75% | 31.2% | 26.7% |
| ΗΠΑ | 5.4% | 8,2% | 2,1% | 5.5% | 5% | 11,2% | 4.8% | 2.9% | 4.4% | 16.6% |
| Άλλη | 2.2% | 3.6% | 0.3% | 1.3% | 6.4% | 3,3% | 0.5% | 0.85% | 4.23% | 0% |
| <u>Ξένες γλώσσες:</u> | | | | | | | | | | |
| 1 | 13% | 9.9% | 15.4% | 10.8% | 19.4% | 9.8% | 15.4% | 24.95% | 8.47% | 5.3% |
| 2 | 43.5% | 44.3% | 43.1% | 43.8% | 41.8% | 41.05% | 42.3% | 46.25% | 42.2% | 42.1% |
| 3 | 32.9% | 35.9% | 30.1% | 33% | 35.8% | 33.85% | 32.5% | 20.95% | 38.37% | 36.8% |
| ≥4 | 10.6% | 9,9% | 11.4% | 12.4% | 3% | 15.3% | 9.8% | 7.85% | 10.93% | 15.8% |
| | | | | | | | | | | |

| | Σύνολο ΓΔ | 5* | 4* | Παραθερ. Ξενοδοχ. (Resort) | Ξενοδοχ. Πόλης (City Hotel) | Ξενοδοχ. Αλυσίδας (Chain) | Ανεξάρτητο Ξενοδοχείο | ≤100 δωμ. | 101-400 δωμ. | 401+ δωμ. |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------|-----------------|-----------|
| | | | | | | | | | | |
| <u>Εργασιακή Σχέση</u> | | | | | | | | | | |
| Υπάλληλος | 80.9% | 87.9% | 74.4% | 82.8% | 78.3% | 95.65% | 69.8% | 60.8% | 90.5% | 94.7% |
| Μέτοχος | 6,9% | 3,8% | 10,1% | 6,7% | 5,8% | 1,9% | 10,1% | 13,3% | 3,8% | 5,3% |
| Ιδιοκτήτης | 12.2% | 8.3% | 15.5% | 10.6% | 15.9% | 2.4% | 20.2% | 25.9% | 10% | 0% |

Πίνακας (10). Στοιχεία Σταδιοδρομίας ΓΔ σε ξενοδοχεία 5* και 4*

| | Σύνολο ΓΔ | 5* | 4* | Παραθερ. Ξενοδοχ. (Resort) | Ξενοδοχ. Πόλης (City Hotel) | Ξενοδοχ. Αλυσίδ (Chain) | Ανεξάρτητο Ξενοδοχ | ≤100 δωμ. | 101-400 δωμ. | 401+ δωμ. |
|---|------------------|------------------|------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Ξενοδοχειακή Προϋπηρεσία | | | | | | | | | | |
| Ελλάδα | 66,4% | 58,7% | 76,2% | 67,6% | 69,4% | 51,6% | 76% | 89% | 59,8% | 50% |
| Ηνωμένο Βασίλειο | 6,3% | 7,4% | 4,9% | 6,2% | 7,1% | 9,9% | 4,1% | 2,9% | 8% | 7,1% |
| ΗΠΑ | 3,9% | 4,2% | 3,5% | 7,1% | 4,7% | 6% | 4,1% | 2,3% | 3,8% | 7,1% |
| Άλλη | 23,4% | 29,7% | 15,4% | 19,1% | 18,8% | 32,5% | 15,8% | 5,8% | 28,4% | 35,8% |
| Έτη ξενοδοχειακής Προϋπηρεσίας πριν τη θέση ΓΔ, σε 5*, 4* ξενοδοχεία | 38,8% (11-20) | 44,3% (11-20) | 33,7% (11-20) | 36,4% (6-10) | 34,3% (11-20) | 34,9% (6-10) | 35% (6-10) | 33,8% (6-10) | 39,5 % (11-20) | 47,4% (11-20) |
| Έτη ως Δ/ντής/προϊστάμενος πριν τη θέση ΓΔ, σε 5*, 4* ξενοδοχεία | 41,9% (1-5) | 40,8% (1-5) | 43,4% (1-5) | 41,4% (1-5) | 43,3% (1-5) | 37,4% (6-10) | 46,3% (1-5) | 44 % (1-5) | 41,1% (1-5) | 47,4 % (1-5) |
| Έτη ως Βοηθός ΓΔ σε 5*, 4* | 55,4% (1-5) | 63,8% (1-5) | 46,3% (1-5) | 58,5% (1-5) | 51,5% (1-5) | 49,3% (1-5) | 43,8% (1-5) | 44,2% (1-5) | 60,5% (1-5) | 68,4 % (1-5) |

| | Σύνολο ΓΔ | 5* | 4* | Παραθερ. Ξενοδοχ. (Resort) | Ξενοδοχ Πόλης (City Hotel) | Ξενοδοχ Αλυσίδ (Chain) | Ανεξάρτητο Ξενοδοχ | ≤100 δωμ. | 101-400 δωμ. | 401+ δωμ. |
|--|--|------------------|------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Έτη ως ΓΔ σε <u>κατώτερης</u> κατηγορίας ξενοδοχεία | 61,5% (0) | 68,3% (0) | 54,2% (0) | 61% (0) | 65,1% (0) | 66.5% (0) | 60.5% (0) | 67.1% (0) | 58.8% (0) | 52.6 % (0) |
| Έτη ως ΓΔ σε 5*, 4* στο <u>εξωτερικό</u> | 69,2% (0) | 61,7% (0) | 77,1% (0) | 69,6% (0) | 70,3% (0) | 53.8% (0) | 73.5% (0) | 84.8% (0) | 63.1% (0) | 50% (0) |
| Έτη στον <u>τωρινό</u> εργοδότη | 38,2% (1-5) | 38,2% (1-5) | 38,5% (1-5) | 42,9% (1- 5) | 26,9% (1-5, >20) | 32.8 % (1-5) | 41.8 % (1-5) | 44.8% (1-5) | 35.6 % (1-5) | 42.1 % (11-20) |
| Ηλικία όταν αναλάβετε για πρώτη φορά Προϊσταμενική/ διευθυντική θέση | 69,6% (20-30) 25,6% (31-40) | 43,1% (26-30) | 39,8% (26-30) | 42.9% (26-30) | 38.8% (26-30) | 47.8 % (26-30) | 33.3% (26-30) 33,3% (31-40) | 33% (26-30) | 45.7 % (26-30) | 50% (20-25) |
| Ηλικία όταν για πρώτη φορά αναλάβετε ΓΔ ξενοδοχείου(ανεξαρτήτως κατηγορίας) | 53.2% (31-40) | 53.8% (31-40) | 52.5% (31-40) | 52% (31-40) | 55.2% (31-40) | 50.95% (31-40) | 50% (31-40) | 47.65% (31-40) | 59.3% (31-40) | 42.1% (31-40) |

Πίνακας (11). Στοιχεία Σταδιοδρομίας ΓΔ σε ξενοδοχεία 5* και 4*

(Προϋπηρεσία, τουλάχιστον 1 έτους, ως επικεφαλής Τμήματος)

| | Σύνολο ΓΔ | 5* | 4* | Παραθ. Ξενοδοχ. (Resort) | Ξενοδοχ. Πόλης (City Hotel) | Ξενοδοχ. Αλυσίδας (Chain) | Ανεξάρτ. Ξενοδοχ. | ≤100 δωμ. | 101-400 δωμ. | 401+ δωμ. |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Έτη ως επικεφαλής τμήματος | | | | | | | | | | |
| Υποδοχή (Front office) | 86,1% (28,3%, 3-5 έτη) | 80.4% | 91.3% (31,3%, 3-5έτη) | 86.2% (32,9%, 3-5,έτη) | 84.7% (27,1%,6- 10 έτη) | 85.4% | 86.6% (28,6%, 3-5 έτη) | 84.5% 23,9%, 6-10 έτη) | 86% 34,53%, 3-5 έτη) | 93.8% |
| Ορόφων (House Keeping) | 35% | 26.6% | 41.8% | 32.3% | 35.9% | 33.9% | 35.4% | 39% | 32.9% | 25% |
| Επισιτιστικά (F&B) | 80.6% (29,8%, 3-5 έτη) | 77.9% (29,5%, 3-5 έτη) | 83.2% (30,5%, 3-5έτη) | 82.8% (29,9%, 3-5 έτη) | 71.4% 28,6%, 3-5 έτη) | 86.7% (34,95%, 3- 5 έτη) | 74.7% (27,4%, 3-5 έτη) | 68.2% | 87.3% (32,6%, 3-5 έτη) | 85.7% (28,6%, 3-5 έτη, και 11+ |
| Δεξιώσεων (Banquet) | 63.8% | 62.2% | 65.1% | 59% | 69.6% | 67.6% | 60.9% | 56.5% | 67.8% | 72.7% |
| Πωλήσεων/ ΜΚΤ | 72.9% | 69.5% | 76.1% | 69.2% | 80.9% (31,9%, 3-5 έτη) | 71.6% | 73.3% | 77.8% 23,8%, 3-5 έτη) | 68.8% | 76.9% |
| Προσωπικού | 53.4% | 43.3% | 62% | 51% | 59% | 39.3% | 64.2% | 61.7% | 44% | 72.7% |
| Λογιστηρίου | 42% | 33.3% | 49.4% | 40% | 41.7% | 38.3% | 45.6% | 56.7% | 29.6% | 41.7% |

5.3. Παράγοντες σταδιοδρομίας στα ξενοδοχεία 5* και 4*

1) Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ΓΔ οι περισσότεροι κρίνουν ως πάρα πολύ σημαντικούς παράγοντες για τη δική τους μέχρι σήμερα **σταδιοδρομία** τα Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας και τις Γενικές ικανότητες (Generic), σε ποσοστό 68% και 63% αντίστοιχα. Εξίσου πολύ σημαντικό ρόλο στη σταδιοδρομία τους έπαιξαν οι Τεχνικές/λειτουργικές ικανότητες και οι Κοινωνικές/Διαπροσωπικές ικανότητες (ποσοστό 55%). Στις επιμέρους Γενικές δυνατότητες/ικανότητες το μεγαλύτερο ποσοστό ΓΔ (70%-74%) αξιολόγησαν ως πάρα πολύ σημαντικές τις ικανότητες Επίλυσης προβλημάτων, Ηγεσίας, Αντιμετώπισης κρίσεων, και Λήψης αποφάσεων. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν και είναι ανάλογα προηγούμενων ερευνών σε διάφορες χώρες του εξωτερικού (Tass, 1988, Baum, 1990, Jeou-Shyan κ.α. 2011, Tavitiyaman 2014)^{203 204 205 206}.

Αναλύοντας περαιτέρω την κατανομή συχνοτήτων των τιμών σημαντικότητας, για τις δυνατότητες/ικανότητες που οι ίδιοι οι ΓΔ θεωρούν πως έπαιξαν ρόλο στη δική τους (ατομική) σταδιοδρομία, διαπιστώνονται τα εξής: α) για όλες τις υπό μελέτη μεταβλητές-δυνατότητες/ικανότητες- όλοι οι ΓΔ (N=251-254) έδωσαν ελάχιστη τιμή 3,96 έως μέγιστη 4,74 στην 5βαθμια κλίμακα 1-5, δείχνοντας έτσι την πολύ μεγάλη σημαντικότητα αυτών των μεταβλητών για τη σταδιοδρομία τους, β) στην 1^η πεντάδα, για το σύνολο των ΓΔ, ευρίσκονται οι δυνατότητες/ικανότητες: Επίλυσης προβλημάτων, Ηγεσίας, Προσανατολισμού στην υπηρεσία/εξυπηρέτηση, Διαχείρισης κρίσεων, και Λήψης αποφάσεων (με τιμές σημαντικότητας 4,74-4,68). Σχετικός είναι ο Πίνακας (12), που ακολουθεί.

Πίνακας (12). Ιεραρχική κατάταξη δυνατοτήτων/ ικανοτήτων (competencies) για εξέλιξη ως τη θέση του ΓΔ, σε 5* και 4* ξενοδοχεία.

| Δυνατότητες/ικανότητες | N | Ιεραρχική κατάταξη | Βαθμός σημαντικότητας MO (mean)* | Τυπική Απόκλιση (Std Deviation) |
|--|-----|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Επίλυση προβλημάτων | 253 | 1 | 4,74 | ,501 |
| Ηγεσία | 253 | 2 | 4,71 | ,543 |
| Προσανατολισμός στην υπηρεσία/ εξυπηρέτηση | 253 | 3 – 4 | 4,70 | ,522 |
| Διαχείριση κρίσεων | 253 | 3 – 4 | 4,70 | ,533 |
| Λήψη αποφάσεων | 253 | 5 | 4,68 | ,517 |

²⁰³ Tass, R.F. (1988), ο.π.

²⁰⁴ Baum, T. (1990), ο.π.

²⁰⁵ Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., Chang-Yen, T. (2011), ο.π.

²⁰⁶ Tavitiyaman, P., Weerakit, N., Ryan, B. (2014), ο.π.

| | | | | |
|---|-----|---------|------|------|
| Δέσμευση στην ποιότητα | 253 | 6 | 4,63 | ,595 |
| Χαρακτηριστικά προσωπικότητας | 254 | 7 – 8 | 4,62 | ,646 |
| Οργάνωση | 253 | 7 – 8 | 4,62 | ,590 |
| Στρατηγική σκέψη/ δράση | 254 | 9 | 4,58 | ,602 |
| Γνώση ξενοδοχειακού τομέα | 250 | 10 | 4,54 | ,671 |
| Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων | 252 | 11 | 4,52 | ,677 |
| Διοίκηση Λειτουργιών | 251 | 12 – 13 | 4,45 | ,682 |
| Ανάλυση κινδύνου | 253 | 12 – 13 | 4,45 | ,692 |
| Σχεδιασμός/ στοχοθεσία | 253 | 14 | 4,43 | ,667 |
| Οικονομική/ Χρηματοοικονομική διαχείριση | 254 | 15 – 16 | 4,38 | ,732 |
| Κοινωνικές/ διαπροσωπικές ικανότητες | 253 | 15 – 16 | 4,38 | ,805 |
| Συστημική σκέψη | 251 | 17 | 4,26 | ,700 |
| Μάρκετινγκ & Πωλήσεις | 254 | 18 | 4,22 | ,815 |
| Πληροφοριακά συστήματα | 254 | 19 | 3,96 | ,794 |
| *Κλίμακα μέτρησης 1= Ελάχιστα Σημαντική, 2=Σημαντική, 3=Αρκετά Σημαντικής, 4=Πολύ Σημαντική 5=Πάρα Πολύ Σημαντική | | | | |

Από την ανάλυση της Μηδενικής Υπόθεσης(H_0), ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει τη σημασία που αποδίδουν οι ΓΔ στις δυνατότητες/ικανότητες που απαιτούνται για σταδιοδρομία στα 5* και 4* ξενοδοχεία, διαπιστώθηκαν τα εξής:

α) Για τρεις ικανότητες γενικού χαρακτήρα, όπως ο Σχεδιασμός-Στοχοθεσία, η ικανότητα Οργάνωσης και η Λήψη αποφάσεων υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά(σε επίπεδο 0,05) μεταξύ των ΓΔ που έχουν μεταπτυχιακή εκπαίδευση και εκείνων οι οποίοι κατέχουν πτυχίο πρώτου κύκλου πανεπιστημιακών σπουδών. Οι τελευταίοι τις θεωρούν ως περισσότερο σημαντικές.

β) Στις Τεχνικές/Λειτουργικές ικανότητες που αφορούν στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και τη Γνώση του Ξενοδοχειακού τομέα, επίσης παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά(σε επίπεδο 0,05), με τους ΓΔ με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών να τους αποδίδουν μικρότερη σημασία, σε σχέση με τους συναδέλφους τους που κατέχουν μόνο πτυχίο πρώτου κύκλου σπουδών. Σχετικός είναι ο παρακάτω

Πίνακας(13)

Τα δυο παραπάνω ευρήματα μπορούν να ερμηνευθούν ως πρόταση για την ενίσχυση των προγραμμάτων εκπαίδευσης, τόσο τυπικών(Formal education) όσο και ενδοεπιχειρησιακών, για να τροποποιηθούν/εμπλουτισθούν σε τέτοια έκταση και περιεχόμενο, ώστε να αποκτήσουν οι σπουδαστές ή και στελέχη τις αντίστοιχες ικανότητες, για αποτελεσματικότερη διοίκηση και προώθηση τους ως τη θέση του ΓΔ.

Πίνακας (13).

NPar Tests. Επίπεδο εκπαίδευσης και σημαντικότητα δυνατοτήτων/ικανοτήτων, για σταδιοδρομία ΓΔ, σε 5* και 4* ξενοδοχεία.

Test Statistics ^{a,b}

| | Chi-Square | df | Asymp. Sig. |
|---|------------|----|-------------|
| Χαρακτηριστικά προσωπικότητας | 2,924 | 2 | 0,232 |
| Στρατηγική σκέψη | 3,589 | 2 | 0,166 |
| Ηγεσία | 4,498 | 2 | 0,105 |
| Επίλυση προβλημάτων | 5,467 | 2 | 0,065 |
| Διαχείριση Κρίσεων | 3,796 | 2 | 0,15 |
| Οργάνωση | 7,977 | 2 | 0,019 |
| Σχεδιασμός/ Στοχοθεσία | 7,918 | 2 | 0,019 |
| Λήψη αποφάσεων | 6,247 | 2 | 0,044 |
| Ανάληψη κινδύνου | 3,644 | 2 | 0,162 |
| Συστημική σκέψη | 0,427 | 2 | 0,808 |
| Οικονομική/Χρηματοοικονομική Διαχείριση | 0,79 | 2 | 0,674 |
| Μάρκετινγκ/Πωλήσεις | 4,777 | 2 | 0,092 |
| Διοίκηση Λειτουργιών | 2,683 | 2 | 0,261 |
| Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων | 8,616 | 2 | 0,013 |
| Πληροφοριακά Συστήματα | 2,501 | 2 | 0,286 |
| Γνώση Ξενοδοχειακού Τομέα | 10,789 | 2 | 0,005 |
| Προσανατολισμός στην υπηρεσία/ Εξυπηρέτησης | 4,623 | 2 | 0,099 |
| Δέσμευση στην ποιότητα | 4,336 | 2 | 0,114 |
| Κοινωνικές Διαπροσωπικές ικανότητες | 3,048 | 2 | 0,218 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Educational_Level

2) Κοινά, με άλλες έρευνες σε διεθνές επίπεδο, ευρήματα διαπιστώθηκαν ως προς την κρισιμότητα ορισμένων παραγόντων, γενικά, για επιτυχή σταδιοδρομία σε

ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ΓΔ σε ποσοστό 92% αξιολογούν ως πολύ και πάρα πολύ κρίσιμα τα Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας και σε ποσοστό 84% τις ικανότητες Κοινωνικών/Διαπροσωπικών σχέσεων (Ladkin και Juwaheer,2000, Christou,2002, Brownell,2004)^{207 208 209} Η προϋπηρεσία στη θέση του Διευθυντή Τμήματος κρίνεται στον ίδιο βαθμό κρίσιμη για το 81% των ΓΔ (Blayney και Blotnicky,2016)²¹⁰. Την τυπική εκπαίδευση (πχ. Πανεπιστήμιο, Επαγγελματικές σχολές) θεωρούν ως πολύ και πάρα πολύ κρίσιμο παράγοντα 7 στους 10 ΓΔ, ενώ είναι μικρότερο το ποσοστό(65 %) όσων θεωρούν την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση(στον ίδιο βαθμό) κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας (Brownell,2004, Harper, κ.α., 2005, Kraalj,κ.α.,2009)^{211.212 213} Οι Γενικές-Generic-ικανότητες και οι τεχνικές ικανότητες διαπιστώθηκε πως είναι πολύ και πάρα πολύ κρίσιμος παράγοντας για τουλάχιστον 8 στους 10 ΓΔ (Raybould, και Wilkins,2005, Nolan, κ.α.,2010, Lenehan, 2000).^{214 215 216}

Από την ανάλυση συχνοτήτων των τιμών κρισιμότητας για τους 8 υπό εξέταση παράγοντες, όσον αφορά **γενικά** την εξέλιξη σταδιοδρομίας στα 5* και 4* ξενοδοχεία, το σύνολο των ΓΔ(N= 251-254),έκριναν ως πλέον κρίσιμους, με οριακή φθίνουσα σειρά): τα Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τις Κοινωνικές/διαπροσωπικές ικανότητες, την Εμπειρία ως επικεφαλής τμήματος, τις Γενικές(Generic) ικανότητες και τις Λειτουργικές/Τεχνικές ικανότητες, δίνοντας τιμές από 4,50 -4,13, σε 5βαθμια κλίμακα. Στις θέσεις σημαντικότητας 6-8, οι ΓΔ κατέταξαν την Επίσημη/Τυπική εκπαίδευση στον τουριστικό /ξενοδοχειακό κλάδο, την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και τη Διοικητική εμπειρία ως Βοηθός ΓΔ σε 5* και 4* ξενοδοχεία, με φθίνουσα σειρά τιμών στη 5βαθμια κλίμακα, από 4,94 έως 3,52. Σχετικός είναι ο Πίνακας (14).

²⁰⁷ Ladkin, A., & Juwaheer, T. (2000), ο.π.

²⁰⁸ Christou,E.(2002), ο.π.

²⁰⁹ Brownell, J. (2004), ο.π.

²¹⁰ Blayney, C.,Blotnicky, K. (2016), ο.π.

²¹¹ Brownell, J. (2004), ο.π.

²¹² Harper, S., Brown, C., Irvine, W. (2005), ο.π.

²¹³ Kralj, L.A., Downey, F.J., Solnet, J.D., Brown, K. (2009), ο.π.

²¹⁴ Raybould, M., Wilkins, H. (2005), ο.π.

²¹⁵ Nolan, C., Conway, E., Farrell, T., Monks, K. (2010), ο.π.

²¹⁶ Lenehan, T. (2000), ο.π.

**Πίνακας (14). Ιεραρχική κατάταξη παραγόντων σταδιοδρομίας(γενικά), ως τη θέση του ΓΔ,
σε 5* και 4* ξενοδοχεία.**

| Παράγοντες | N | Ιεραρχική κατάταξη | Βαθμός κρισιμότητας MO (mean)* | Τυπική Απόκλιση (Std Deviation) |
|---|----------|-------------------------------|---|--|
| Χαρακτηριστικά προσωπικότητας | 254 | 1 | 4,50 | ,721 |
| Κοινωνικές/ Διαπροσωπικές ικανότητες | 252 | 2 | 4,23 | ,852 |
| Εμπειρία ως επικεφαλής τμήματος | 252 | 3 | 4,15 | ,917 |
| Γενικές ικανότητες | 251 | 4 | 4,14 | ,757 |
| Λειτουργικές/ Τεχνικές ικανότητες | 254 | 5 | 4,13 | ,737 |
| Επίσημη εκπαίδευση στον τουριστικό/ ξενοδοχειακό κλάδο | 253 | 6 | 3,94 | 1,029 |
| Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση | 253 | 7 | 3,72 | ,969 |

| | | | | |
|---|-----|---|------|-------|
| Εμπειρία ως βοηθός ΓΔ, σε 5*, 4* ξενοδοχεία. | 252 | 8 | 3,52 | 1,095 |
| *Κλίμακα μέτρησης 1= Ελάχιστα Κρίσιμος, 2=Σχετικά Κρίσιμος, 3=Απλά Κρίσιμος, 4=Πολύ Κρίσιμος, 5=Πάρα Πολύ Κρίσιμος | | | | |

Ο έλεγχος της Μηδενικής Υπόθεσης(H_0) ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των ΓΔ δεν επηρεάζει το **βαθμό κρισιμότητας** που αποδίδουν σε συγκεκριμένους παράγοντες για την εξέλιξη τους στη θέση του ΓΔ, έδειξε ότι: οι κατέχοντες, μόνο, πρώτο πτυχίο πανεπιστημίου αξιολογούν τις Κοινωνικές-Διαπροσωπικές σχέσεις, την Επίσημη-τυπική εκπαίδευση, την Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και την Προϋπηρεσία ως επικεφαλής Τμήματος, ως περισσότερο κρίσιμους παράγοντες για σταδιοδρομία, από ό,τι οι συνάδελφοι τους με ανώτερο πτυχίο σπουδών(Πίνακας15).

Το παραπάνω εύρημα (το οποίο είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%) είναι σκόπιμο να ληφθεί υπόψη από τη Διοίκηση των ξενοδοχείων, για σχετικές ενέργειες, όπως: η πρόσληψη στελεχών- με ικανότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις και αυξημένο επίπεδο θεωρητικών γνώσεων, η παροχή ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης, και η παροχή (συχνότερων και περισσότερων) ευκαιριών-δυνατοτήτων για άσκηση διοικητικών καθηκόντων.

Πίνακας (15).

NPar Tests. Επίπεδο εκπαίδευσης και κρισιμότητα παραγόντων για σταδιοδρομία ΓΔ, σε 5* και 4* ξενοδοχεία.

| Test Statistics ^{a,b} | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| | Χαρακτηρ. Προσωπ. | Γενικές ικανότητες | Λειτουργικές/ Τεχνικές ικανότητες | Κοινωνικές /Διαπροσωπικές Σχέσεις | Επίσημη/Τυπική εκπαίδ., Τουρ. Ξενοδ. | Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση | Προϋπηρεσία Βοηθός ΓΔ | Εμπειρία ως Επικεφαλής Τμήματος |
| Chi-Square | 3,759 | 5,081 | 5,223 | 7,809 | 10,336 | 8,398 | 5,612 | 8,904 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,153 | ,079 | ,073 | ,020 | ,006 | ,015 | ,060 | ,012 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Educational_Level

Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων όπως, το μέγεθος και ο τύπος (παραθεριστικό ή πόλης) δεν φαίνεται να επηρεάζουν την κρισιμότητα που αποδίδουν

οι ΓΔ στους υπό εξέταση συγκεκριμένους παράγοντες σταδιοδρομίας. Το συγκεκριμένο εύρημα, αν και επιβεβαιώνεται από μερικές έρευνες(κεφ. 2.4), παρουσιάζει ενδιαφέρον για περαιτέρω έρευνα. Το ενδιαφέρον αυτό εστιάζεται στη λογική υπόθεση ότι σε διαφορετικού μεγέθους και με διαφορετικό εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών ξενοδοχεία, θα ανέμενε κανείς να διαφέρει ο βαθμός κρισιμότητας των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του ΓΔ, και κατ' επέκταση την επιτυχή σταδιοδρομία ως τη θέση αυτή.

Διαφέρει όμως ο βαθμός κρισιμότητας, όσον αφορά τον παράγοντα «Κοινωνικές/Διαπροσωπικές Σχέσεις». Για τον παράγοντα αυτό η Μηδενική Υπόθεση(H_0), ότι ο τύπος ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου δεν επηρεάζει, απορρίπτεται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.(Πίνακας 16). Συγκεκριμένα, από την ανάλυση των μέσων όρων κατάταξης(Mean Rank), προκύπτει ότι ο παράγοντας αυτός είναι περισσότερο κρίσιμος(147,55. M.O.) για την πορεία των ΓΔ στα ξενοδοχεία ξένης αλυσίδας.

Περαιτέρω ανάλυση, ανά ζεύγη, διαπίστωσε ότι οι Κοινωνικές/Διαπροσωπικές Σχέσεις είναι περισσότερο κρίσιμες, για εξέλιξη, στα ξενοδοχεία ξένης αλυσίδας σε σχέση με τα ξενοδοχεία ελληνικής αλυσίδας(M.O. 78,03 έναντι 58,45), αλλά και σε σχέση με τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία(M.O. 79,53 έναντι 69,67).

Πίνακας (16).

NPar Tests. Τύπος ιδιοκτησίας ξενοδοχείου και κρισιμότητα παραγόντων για σταδιοδρομία ΓΔ, σε 5* και 4* ξενοδοχεία.

| Test Statistics ^{a,b} | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| | Χαρακτηριστικά Προσωπικά | Γενικές Ικανότητες | Λειτουργικές/ Τεχνικές Ικανότητες | Κοινωνικές/Διαπροσωπικές Σχέσεις | Επίσημη/Τυπική Εκπαίδευση, Τουριστικό Ξενοδοχείο | Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση | Προϋπηρεσία Βοηθών ΓΔ | Εμπειρία ως Επιτελεστής ής Τμήματος |
| Chi-Square | 1,486 | ,023 | 1,188 | 7,890 | ,081 | ,094 | 4,448 | 3,091 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymptotic Sig. | ,476 | ,988 | ,552 | ,019 | ,961 | ,954 | ,108 | ,213 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Hotel Ownership

Με δεδομένο από την έρευνα μας ότι το μέγεθος των ξενοδοχείων δεν επηρεάζει το βαθμό κρισιμότητας των υπό εξέταση παραγόντων, μια ερμηνεία των παραπάνω ευρημάτων θα μπορούσε να σχετίζεται με τον περισσότερο επαγγελματικό χαρακτήρα που απαιτείται στις Κοινωνικές /Διαπροσωπικές Σχέσεις(και αξιολογείται ως κριτήριο εξέλιξης), σε διεθνείς , κατά κύριο λόγο, και ελληνικές αλυσίδες και λιγότερο στις ανεξάρτητες/ιδιωτικές ξενοδοχειακές μονάδες.

Εξετάζοντας τη Μηδενική Υπόθεση(H_0) ότι ο τύπος του ξενοδοχείου, παραθεριστικό ή πόλης δεν επηρεάζει την αντίληψη των ΓΔ για την ευκολία ή δυσκολία στη σταδιοδρομία τους, ως τη σημερινή τους θέση, διαπιστώθηκε ότι αυτό δεν ισχύει(η Υπόθεση απορρίπτεται). Συγκεκριμένα, οι ΓΔ στα παραθεριστικά ξενοδοχεία χαρακτηρίζουν την πορεία τους περισσότερο δύσκολη, από ό,τι οι συνάδελφοι τους στα ξενοδοχεία πόλης(Πίνακας 17).

Πίνακας (17).

**NPar Tests. Τύπος ξενοδοχείου και βαθμός δυσκολίας σταδιοδρομίας ως τη θέση ΓΔ,
σε 5* και 4* ξενοδοχεία.**

| Ranks | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------|--------------|
| Τύπος Ξενοδοχείου | | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
| Βαθμός δυσκολίας επαγγελματικής εξέλιξης | Παραθεριστικό ξενοδοχείο | 175 | 126,08 | 22063,50 |
| | Ξενοδοχείο πόλης | 66 | 107,54 | 7097,50 |
| | Total | 241 | | |
| Test Statistics ^a | | | | |
| | | Βαθμός δυσκολίας επαγγελματικής εξέλιξης | | |
| Mann-Whitney U | | 4886,500 | | |
| Wilcoxon W | | 7097,500 | | |
| Z | | -2,011 | | |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,044 | | |
| a. Grouping variable: Hotel Type | | | | |

Η εξήγηση του ευρήματος αυτού μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι τα περισσότερα παραθεριστικά ξενοδοχεία είναι μεγαλύτερης δυναμικότητας από τα ξενοδοχεία πόλης. Σε αυτή την περίπτωση αφενός απαιτούνται περισσότεροι σταθμοί – σκαλοπάτια- για την άνοδο του στελέχους ως τη θέση του ΓΔ και αφετέρου σε τέτοιας δυναμικότητας ξενοδοχεία απαιτείται κατοχή και επίδειξη περισσότερων προσόντων/ικανοτήτων (κυρίως διοίκησης), για την αντιμετώπιση καταστάσεων και επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με το εύρος και τη φύση των προσφερόμενων υπηρεσιών, αλλά και με τα χαρακτηριστικά του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού.

Από τα παραπάνω ευρήματα-συμπεράσματα διαπιστώνεται, όπως και στο παρελθόν, πως οι ικανότητες διαπροσωπικών σχέσεων, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και οι τεχνικές ικανότητες εξακολουθούν να θεωρούνται οι πλέον κρίσιμοι παράγοντες για σταδιοδρομία στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Αυτό το οποίο διαπιστώνεται στην παρούσα έρευνα είναι πως και οι Γενικές-Generic- ικανότητες θεωρούνται εξίσου σημαντικές. Το σχετικά μικρό ποσοστό(66%) των ΓΔ που χαρακτηρίζει την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ως κρίσιμο παράγοντα σταδιοδρομίας ίσως θα

μπορούσε να εξηγηθεί/συσχετισθεί με τη συχνότητα και την ποιότητα των ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης αλλά και με αυτή καθαυτή την εφαρμογή μιας τέτοιας πρακτικής για την εξέλιξη των στελεχών.

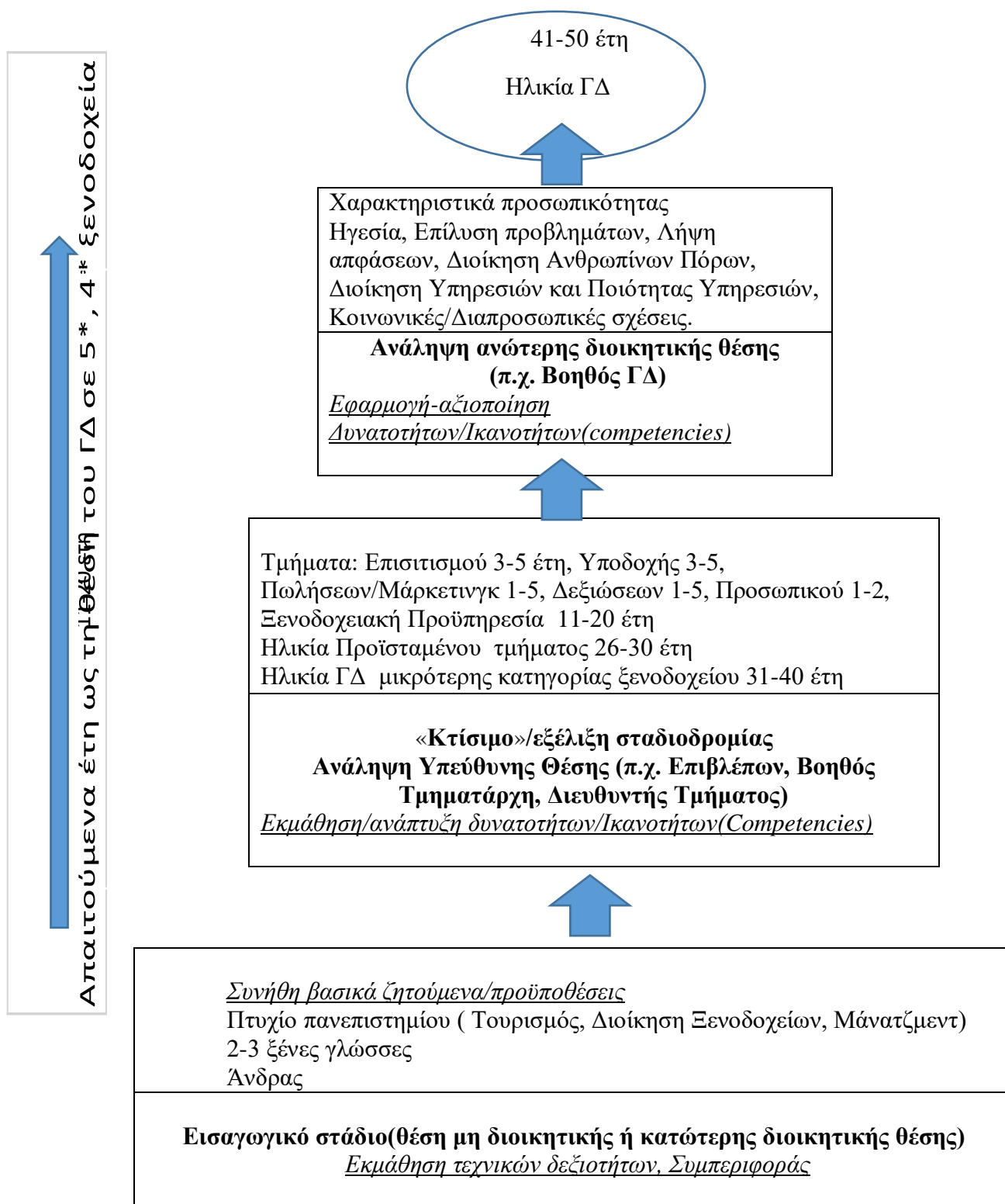
Συσχετίζοντας τις θεωρίες σταδιοδρομίας(που αναπτύχθηκαν στο 1^ο κεφάλαιο) με τις απαντήσεις των ΓΔ, στην έρευνα μας, όσον αφορά τα δημογραφικά τους στοιχεία, τα στοιχεία σταδιοδρομίας τους, και τη σημαντικότητα που αποδίδουν στους παράγοντες εξέλιξης τους, μπορεί να υποστηριχθεί ότι:

α) Η θεωρία των σταδίων ή φάσεων σταδιοδρομίας, σύμφωνα με την οποία η σταδιοδρομία είναι ένα συνεχές θέσεων εργασίας μέσα στην ίδια την επιχείρηση, είναι γραμμική και κάθετα ανοδική(μέσα από το σύστημα προαγωγών), έχει εφαρμογή.

β) Εφαρμογή επίσης έχει και η Θεωρία της σταδιοδρομίας ως (οικονομικό) κεφάλαιο (Career capital theory), σύμφωνα με την οποία η όλη εκπαίδευση και εμπειρία του ατόμου είναι μια οικονομική αξία-ένα κεφάλαιο, που το άτομο επιδιώκει ώστε να καταστεί ικανότερο στην απόδοση του στη θέση εργασίας και στην ανάληψη ανώτερων διοικητικών ευθυνών.

Γ)Το συνηθέστερο όμως θεωρητικό υπόδειγμα, στα 5* και 4* ξενοδοχεία στην Ελλάδα ακολουθεί κυρίως το **Ολιστικό υπόδειγμα της πυραμίδας σταδιοδρομίας**(The Holistic Career Pyramid Model). σύμφωνα με το οποίο η εξέλιξη του στελέχους επιτυγχάνεται με την απόκτηση, ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων δυνατοτήτων/ικανοτήτων, **ανά στάδιο ή επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας.**

Με βάση τα σχετικά ευρήματα της έρευνας μας και στηριζόμενοι στις προτάσεις της θεωρίας Ολιστικό Υπόδειγμα της Πυραμίδας Σταδιοδρομίας, προτείνεται ο παρακάτω οδηγός σταδιοδρομίας ως τη θέση του ΓΔ, στα 5* και 4* ξενοδοχεία στην Ελλάδα(Σχήμα 1).



Σχήμα 1. Οδηγός σταδιοδρομίας ΓΔ σε 5*, 4* ξενοδοχεία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1. Συμπεράσματα

Από την ανάλυση των δεδομένων του δείγματος, στο οποίο συμμετείχαν 255 Γενικοί Διευθυντές ξενοδοχείων(52% σε 5* και 48% σε 4* ξενοδοχεία)προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

1) ΟΙ περισσότερες θέσεις Γενικών Διευθυντών(ΓΔ) καταλαμβάνονται από άνδρες(86%), ενώ οι γυναίκες καταλαμβάνουν το 14% των θέσεων. Τα ποσοστά αυτά φαίνεται να έχουν αλλάξει εις βάρος των γυναικών, σε σχέση με προηγούμενη έρευνα του 2002, όταν ήταν 82% και 18% αντίστοιχα.

2) Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, ιδιαίτερα ξενοδοχειακής/τουριστικής, διαπιστώνεται για το μεγαλύτερο ποσοστό των ΓΔ. Συγκεκριμένα, 91% των ΓΔ έχουν πτυχίο πανεπιστημίου και 30% από αυτούς κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Από το σύνολο των ΓΔ το 73% έχουν εξειδίκευση στην τουριστική/ξενοδοχειακή εκπαίδευση.

3) Η ανάληψη της θέσης του ΓΔ σε ξενοδοχείο, ανεξαρτήτως κατηγορίας, πραγματοποιείται στην ηλικία 31-40 έτη(53,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα ΓΔ), ενώ στην ηλικία 20-30 ετών αναλαμβάνει κατώτερη θέση ευθύνης το 70% των στελεχών.

4)Παρά τον σχετικά μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων διεθνών αλυσίδων, μικρό είναι το ποσοστό των ΓΔ ξένης εθνικότητας((3,7%), ενώ είναι αρκετά υψηλό το ποσοστό των ΓΔ με ξενοδοχειακή προϋπηρεσία στο εξωτερικό(64,4%).

5) Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, σε ποσοστό 39% η κατάληψη της ανώτατης ηγετικής θέσης, σε 5* και 4* ξενοδοχεία απαιτήσε συνολική ξενοδοχειακή προϋπηρεσία(γενικά, ανεξάρτητα από κατηγορία και τύπο ξενοδοχείου, ή ιεραρχική βαθμίδα) 11-20 έτη και προϋπηρεσία στη θέση βοηθού ΓΔ σε ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας από 1-5 έτη(55% των συμμετεχόντων).

6) Ενδιαφέρον εύρημα της έρευνας(δεν αναφέρεται κάτι σχετικό σε άλλες έρευνες) θεωρείται: **(α)** ότι ένα σχετικά υψηλό ποσοστό(28%) των ΓΔ έχει προϋπηρεσία σε ένα μόνο τμήμα(ως επικεφαλής) πριν καταλάβει την ανώτατη ηγετική θέση, και **(β)** ποσοστό 61,5% πραγματοποίησε την όλη σταδιοδρομία του σε ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας, χωρίς δηλαδή να έχει καθόλου προϋπηρεσία σε μικρότερης κατηγορίας ξενοδοχεία.

7) Επίσης, από την ανάλυση συχνότητων προκύπτει πως 1 στους 3 ΓΔ έχει υπηρετήσει ως επικεφαλής σε 2-3 τμήματα, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των ΓΔ έχει ως βασικούς σταθμούς στη σταδιοδρομία του τη Διεύθυνση ή Τμήμα Υποδοχής, τη Διεύθυνση Επισιτιστικών τμημάτων και τη Διεύθυνση ή Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ(86%, 81% και 73% αντίστοιχα). Ισχυρά ανιχνεύσιμη είναι η σύγχρονη τάση στους βασικούς σταθμούς σταδιοδρομίας να εντάσσονται και το Τμήμα

Δεξιώσεων και το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων(ποσοστό 50% περίπου των ΓΔ έχει διευθυντική θητεία σε αυτά τα Τμήματα).

8) Σχετικά υψηλός φαίνεται να είναι ο δείκτης παραμονής των ΓΔ στα ξενοδοχεία, αφού 38% εργάζονται για τον ίδιο-τωρινό- εργοδότη 1-5 έτη(το ποσοστό αυτό αγγίζει το 45% για τα ξενοδοχεία μικρής δυναμικότητας), ενώ μόλις το 2% εργάζεται για πρώτη φορά στον τωρινό εργοδότη.

9) Για επιτυχή σταδιοδρομία, **γενικά**, σε ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας, όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα ΓΔ κατέταξαν στην 1^η πεντάδα, ως πλέον κρίσιμους παράγοντες(με ελάχιστη διαφορά μεταξύ τους, ως προς την κρισιμότητα): τα **Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας**, τις **ικανότητες Κοινωνικών/Διαπροσωπικών σχέσεων**, την **προϋπηρεσία ως επικεφαλής Τμήματος**, τις **Γενικές-Generic-ικανότητες** και τις **Λειτουργικές/Τεχνικές ικανότητες**. Στις επιμέρους Γενικές ικανότητες το μεγαλύτερο ποσοστό ΓΔ(70%-74%) αξιολόγησαν ως πάρα πολύ σημαντικές τις ικανότητες: Επίλυσης προβλημάτων, Ηγεσίας, Διαχείρισης κρίσεων, και Λήψης αποφάσεων.

6.2. Θεωρητική και Πρακτική Συνεισφορά

Η παράθεση, στην παρούσα μελέτη, αποτελεσμάτων πολύ συγκεκριμένων ερευνών σε διεθνές και εθνικό επίπεδο, για τη σταδιοδρομία των ΓΔ σε 5* και 4* ξενοδοχεία, συμβάλλει στον εμπλουτισμό της ελληνικής ξενοδοχειακής βιβλιογραφίας.

Η όλη μελέτη της(σχετικής με το αντικείμενο της έρευνας) βιβλιογραφίας οδήγησε στην ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου πλαισίου 19 δυνατοτήτων/ικανοτήτων(competencies), που θεωρούνται ως σημαντικές, για επιτυχή σταδιοδρομία ως τη θέση του ΓΔ., ομαδοποιημένων σε 4 κατηγορίες: Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, Γενικές(generic) ικανότητες, Λειτουργικές/Τεχνικές ικανότητες και ικανότητες Κοινωνικών και Διαπροσωπικών σχέσεων.

Από την ανάλυση των δεδομένων, τονίζεται η σημαντικότητα των Γενικών(generic) ικανοτήτων, πέραν της μέχρι πρόσφατα τονιζόμενης σημασίας των Κοινωνικών και Διαπροσωπικών ικανοτήτων(soft skills) και των Λειτουργικών/Τεχνικών ικανοτήτων.

Μια ακόμη θεωρητική συνεισφορά της μελέτης είναι ο συνοπτικά προτεινόμενος οδηγός σταδιοδρομίας(δημογραφικά στοιχεία, σταθμοί σταδιοδρομίας, απαιτούμενες δυνατότητες/ικανότητες) για τον ΓΔ σε ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, μπορούν να ληφθούν υπόψη και να αξιοποιηθούν, τόσο από την ξενοδοχειακή βιομηχανία όσο και από τους φορείς ξενοδοχειακής εκπαίδευσης. Ειδικότερα, οι Διοικήσεις των ξενοδοχείων λαμβάνοντας υπόψη το προτεινόμενο πλαίσιο δυνατοτήτων/ικανοτήτων και τα σχετικά ευρήματα, μπορούν να αναπτύξουν καταλληλότερα συστήματα επιλογής υποψηφίων στελεχών, να αναπτύξουν ανάλογα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, καθώς και συστήματα αξιολόγησης απόδοσης. Επιπλέον, η πορεία των

στελεχών ως τη θέση του ΓΔ, έτσι όπως καταγράφηκε στην έρευνα μας, μπορεί να αξιοποιηθεί ως πληροφοριακή εισροή για την ανάπτυξη συστημάτων προαγωγής και εξέλιξης των ξενοδοχειακών στελεχών.

Από τα ευρήματα της έρευνας είναι εμφανής η σύγχρονη τάση στην πορεία των στελεχών, ως τη θέση του ΓΔ, να περιλαμβάνονται και οι "σταθμοί-θητεία" στα τμήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Μάρκετινγκ-Πωλήσεις. Αυτό είναι ενδιαφέρον να ληφθεί υπόψη, από τη Διοίκηση των ξενοδοχείων, κατά το σχεδιασμό της σταδιοδρομίας των στελεχών της.

Το παρατηρούμενο και στην έρευνα μας χαμηλό ποσοστό γυναικών ΓΔ, στα ξενοδοχεία 5* και 4*(με δεδομένο το υψηλό ποσοστό απασχολούμενων γυναικών στον κλάδο, αλλά και το υψηλό ποσοστό αποφοίτων γυναικών από προγράμματα ανώτερης ξενοδοχειακής εκπαίδευσης), θα πρέπει να απασχολήσει τις Διοικήσεις των ξενοδοχείων.

Όσον αφορά τους φορείς που παρέχουν ξενοδοχειακή εκπαίδευση, τα αποτελέσματα της έρευνας μας, θα μπορούσαν να αποτελέσουν αφορμή και έναυσμα για αναθεώρηση και εμπλουτισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρουν. Με δεδομένο το διεθνοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον της παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας, οι απόφοιτοι τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να αποκτούν γενικότερες γνώσεις και ικανότητες Διοίκησης επιχειρήσεων(πέραν από τις ικανότητες σε τεχνικό/λειτουργικό επίπεδο διοίκησης ξενοδοχείων και σε επίπεδο επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων- soft skills). Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με μαθήματα και συγκεκριμένες μεθόδους διδασκαλίας σε θέματα, όπως: (α)Ηγεσίας-για συγκεκριμένα περιβάλλοντα και καταστάσεις, (β) Λήψης αποφάσεων, (γ) Επίλυσης προβλημάτων, (δ) Διοίκησης υπηρεσιών και Ποιότητας υπηρεσιών, (ε) Διευθέτησης συγκρούσεων/διαφορών, (στ) Μάρκετινγκ (υπηρεσιών) και Πωλήσεις(Business Development, Revenue/Yield Management), (ζ) Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, και (η) Στρατηγικού σχεδιασμού και Οργάνωσης.

Τόσο το προτεινόμενο θεωρητικό υπόδειγμα όσο και τα ευρήματα της έρευνας θα μπορούσαν να βοηθήσουν, τους ενδιαφερόμενους υποψήφιους να σταδιοδρομήσουν στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, στην απόφασή τους για επιλογή σπουδών και ανάληψη πρωτοβουλιών για επιτυχή σταδιοδρομία.

6.3. Περιορισμοί και Προτάσεις για περαιτέρω επιστημονική έρευνα

Το δείγμα ξενοδοχείων περιορίστηκε μόνο στα 5* και 4* και αυτό έχει ως συνέπεια τα αποτελέσματα της έρευνας να ελέγχονται ως προς τη μονομέρειά τους, σε σχέση με όλο το εύρος της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στην Ελλάδα. Μια ευρείας έκτασης έρευνα σε όλη την ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα(όλες οι κατηγορίες, τύποι και μεγέθη ξενοδοχείων) θα συνέβαλε στον εμπλουτισμό των ευρημάτων και της σχετικής γνώσης.

Το προτεινόμενο πλαίσιο δυνατοτήτων/ικανοτήτων, ως προϊόν εμπειρικής έρευνας σε συγκεκριμένο γεωγραφικό, πολιτισμικό και οικονομικό περιβάλλον, περιορίζει τη δυνατότητα του να έχει γενική εφαρμογή σε περιβάλλοντα με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Μια διακρατική έρευνα σε συγκρίσιμα και μη περιβάλλοντα θα παρείχε μεγαλύτερο πλούτο ευρημάτων και έλεγχο της καταλληλότητάς του.

Η ποσοτική μεθοδολογία, η οποία υιοθετήθηκε στην παρούσα έρευνα, δεν βοηθά αρκετά στην λεπτομερέστερη ανάλυση των ποιοτικών στοιχείων που επηρεάζουν τη σταδιοδρομία. Ένας συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης (π.χ. προσωπικές ιστορίες ΓΔ-story telling/content analysis) στο μέλλον από ερευνητές θα αντιστάθμιζε αυτή την αδυναμία.

Η αυτοαναφορά (self reporting) από τους συμμετέχοντες δεδομένων που αφορούν στη σταδιοδρομία τους είναι ένας παράγοντας που ίσως περιορίζει το βαθμό ακρίβειας και αξιοπιστίας τους(δεν μπορούν να αποκλειστούν περιπτώσεις κάποιοι συμμετέχοντες συνειδητά ή ασυνείδητα να δίνουν απαντήσεις κοινωνικά αρεστές). Η χρήση αντικειμενικών (επίσημων-τυπικών) δεδομένων από την ξενοδοχειακή εταιρία, στην οποία εργάζονται (αν ήταν δυνατό/εύκολο να παρασχεθούν), θα περιόριζε την αδυναμία αυτή.

Στην έρευνα μας ελήφθησαν οι απόψεις μόνο των ιδίων των ΓΔ, κάτι το οποίο χαρακτηρίζει το μονόπλευρο της θεώρησης και ανάλυσης. Ένας συνδυασμός των απόψεων των υπεύθυνων επιλογής (στα ξενοδοχεία ή στα εξειδικευμένα γραφεία εργασίας), των ειδικών αναλυτών-εμπειρογνομόνων και των εκπροσώπων φορέων ξενοδοχειακής εκπαίδευσης θα παρείχε περισσότερα και ακριβέστερα συμπεράσματα και θα συνέβαλε στην κάλυψη του εκπαιδευτικού κενού (education gap) που επικαλούνται οι ξενοδόχοι, τα στελέχη και οι ερευνητές του κλάδου.

Το προτεινόμενο πλαίσιο δυνατοτήτων/ικανοτήτων (22 στο σύνολο), αν και βασισμένο στην εκτενή μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, περιορίζει σε κάποιο βαθμό την ανίχνευση όλων των παραγόντων που καθορίζουν την σταδιοδρομία, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Ένας εκτενέστερος κατάλογος δυνατοτήτων/ικανοτήτων (αν και ίσως περιόριζε την πλήρη-αποτελεσματική ερευνητική εφαρμογή τους) και η μετέπειτα παραγοντική ανάλυση τους ίσως έδινε περισσότερα αποτελέσματα για τον αριθμό και τη φύση των δυνατοτήτων/ικανοτήτων, που απαιτούνται για τη θέση του ΓΔ ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Akkermans, J., Kubasch, S.(2017) Trending topics in careers: a review and future research agenda, *Career Development International*, 22(6), 586-627
2. Akrivos,Ch.,Ladkin,A.,Reklitis, P.(2007) Hotel managers' career strategies for success, *International Journal of Contemporary Management*, 19(2),107-119
3. Alvenson, M. (2001) Knowledge work: ambiguity image and identity, *Human Relations*, 54(7), 863-886
4. Anderson, K.G. (1991) The education and training of general managers in Scotland, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(2), 26-29
5. Arnold,J.(1997) Managing careers into the 21st century, Paul Chapman Publishing Ltd, London
6. Arthur, M.B., Khapova, S.N., Wilderom, C.P.M. (2005) Career success in a boundaryless career world, *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 177-202
7. Arthur, M.B., Rousseau, D.M.(1996) The boundary less career, Oxford University Press, NY.
8. Arthur,M.B.(2014) The boundary less career at 20: where do we stand, and where can we go?, *Career Development International*,19(6),627-640
9. Ayres, H. (2006) Education and Opportunity as Influences on Career Development: Findings from a preliminary study in Eastern Australian Tourism, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism*, 5(1), 16-27
10. Ballout, H. (2007) Career Success: the effects of human capital person-environment fit and organizational support, *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 741-765
11. Barley, S.R., Bechly, A.B., Milliken, F.J. (2017), The changing nature of work lives in the 21st century, *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111-115
12. Baron,P.(2008) Education and talent management: implications for the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7), 730-742
13. Baruch,Y.(2004) Transforming careers: from linear to multidirectional career paths, *Career Development International*,9(1),58-73
14. Baum, T. (1990) Competencies for hotel management: industry expectations of education, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(4), 13-16
15. Baum,T.(2015) Human resources in tourism: Still waiting for change?-A 2015 reprise, *Tourism Management*, 50, 204-212
16. Baum,T.(2018) Hospitality employment 2033: A back casting perspective(invited paper for 'luminaries' special issue of *International Journal of Hospitality Management*, *International Journal of Hospitality Management*, 76 (Part B),45-52

17. Becker, G.S. (1975) Human Capital, University of Chicago Press, Chicago, IL.
18. Bharwani, S., Talib, P., (2017) Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 29(1), 393-418
19. Bird, A., Hugh, P.G., Arthur, M.B. (2002) Careers in complex world: the search for new perspectives from the “New Science”, *Management*, 5(1), 1-14
20. Blayney, C., Blotnick, K. (2016) Career strategies of hotel managers in Canada, *Global Journal of Business Research*, 10(2), 33-48
21. Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*, J. Wiley, NY.
22. Brownell, J. (2004) Ingredients for success in career development, *Hospitality Review*, 22(2) Article 1, 1-17
23. Buergermeister, J. (1983) Assessment of the educational skills and competencies needed by beginning hospitality managers, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 8(1), 38-53
24. Chalkiti, K., Sigala, M. (2009) Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335-359
25. Christou, E. (2002) Revisiting competencies for hospitality management: Contemporary views of the stakeholders, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 14(1), 25-32
26. Christou, E., Eaton, J. (2000) Management competencies of graduate trainees of hospitality and tourism programs, *Annals of Tourism Research*, 27(4), 1058-1061
27. Chung-Herrera, G.B., Enz, A.C., Lankau, J.M. (2003) Grooming future hospitality leaders: A competency model, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25
28. CIPD (2017). *Competence and Competency Frameworks*, CIPD, 29 Sept, Factsheet 15763, London.
29. Collin, A. (2006) Conceptualizing the Family-Friendly career: the contribution of career theories and a systems approach, *British Journal of Guidance and Counselling*, 34(3), 295-307
30. Collin, A. (1998) New challenges in the study of career, *Personnel Review*, 27(5), 412-425
31. Corcoran, J., Johnson, P. (1976) *Routes to Hotel Management*, Catering Education Research Institute, At-a-glance research report, No.6 March 1976, London
32. Crowley-Henry, M. (2012) Reconceptualising the career development of self-initiated expatriates: rivers not ladders, *Journal of Management Development*, 31(2), 130-141
33. Davidson, M., Timo, N., Wang, Y. (2010) How much does labour turnover cost? A case study of Australian four-and five-star hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466

34. Davis,D.,Consenza, R.M.(1988) Business research for decision making,2nd Ed., PWS-Kent Pub. Co., Boston, MA.
35. Defillipi, R., Arthur, M.B. (1994) The boundary less career: a competency-based perspective, *Journal of Organizational Behaviour*, 15(4), 307-324
36. Delamare Le Deist, F., Winterton, J. (2005). What is competence?, *Human Resource Development International*, 8(1), 27 – 46.
37. Duarte, H., Lopes, D. (2018) Career stages and occupations impacts on workers motivations, *International Journal of Manpower*, 39(5), 746-763.
38. Edgar, W.B., Lockwood, C.A. (2011). Understanding, finding and applying core competencies: A framework, guide and description for corporate managers and research professionals, *Academy of Strategic Management Journal*, 19(2), 61 – 82.
39. El Marshy,S., Kattara, H., El Demerdash, J.(2004) A comparative study on leadership styles adopted by general managers: A case study in Egypt, *Anatolia: An international Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15(2), 109-124
40. El Marsy, Kattara, H., El Demerdash, J. (2003) A comparative study of the Egyptian versus Foreigner general managers in Egyptian 5 star hotels, 2nd Int. Scientific Conference for Sustainable tourism Development and the Environment, Aegean University, Chios, Greece
41. Ennis, R.M. (2008). Competency Models: A review of the literature and the rule of the employment and training administration (ETA), U.S. Department of Labor, January 29, 2008, USA.
42. Enz,C.(2009) Human Resource Management: A Troubling Issue for the Global Hotel Industry, *Cornell Hospitality Review*, 678-583
43. Gangani, N., McLean, N. (2006) A competency-based human resource development strategy, *performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-139
44. Garavan, T. N., O'Brien, F., & O'Hanlon, D. (2006). Career advancement of hotel managers since graduation: A comparative study. *Personal Review*, 35(3), 252-280
45. Gattiker, U., Larwood, L. (1998) Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction, *Human Relations*, 41(8), 569-591
46. Giouspasoglou, ch. (2014) The importance of context in managerial work: the case of senior hotel managers in Greece, *Journal of Human Resources in Hospitality Tourism*, 13, 146-172
47. Gosling, J., Mintzberg, H.(2003) The five minds of a manager, *Harvard Business Review*, November, 54-62
48. Greenhaus, J.H., Collaman, G., Godshalk, V.M. (2000) *Career Management*, Thompson-South-Western, Manson, OH
49. Guest, D., Mckenzie-Davey, K.(1996) Don't write off the traditional career, *People Management*, 2(4), 22-26
50. Gunz, H., Evans, M., Jalland, M. (2000) Career boundaries in the "boundary less" world, στο Peiperl, M., Arthur, M.B., Goffee, R., Morris, T. (Eds) *Career frontiers: New conceptions of working lives*, Oxford University Press, Oxford

51. Gunz, H.P., Jalland R.M. (1996), Managerial careers and business strategies, *Academy of management Review*, 21, 718-756
52. Gunz, H. P., Jalland, R., Evans, M.G. (1998), New strategy, wrong managers? What you need to know about career streams, *Academy of Management Executive*, 12, 21-37
53. Guthrie, H. (2009) Competence and competency-based training: What the literature says, Adelaide, Australia: National Centre for Vocational Education Research
54. Haase, S. (2007) Applying career competencies in career management, Ph. Thesis, Coventry University
55. Hall, D.T.(2002) *Careers in and out of organizations*, Sage publications, London
56. Halim, A.H., Abhyankar, S.C. (2011). Validation on behavioural competencies of a performance appraisal tool, *Journal of Psychological Research*, 6 (2),281 – 290.
57. Hall, D.T. (1996) Protean careers of the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16
58. Hall, D.T. Yip, J., Doiron, K. (2018), Protean career at work: self-direction and values orientation in psychological success, *Annual Review of Organizational Behavior*, 5(6), 1-6
59. Hall, D.T., Moss,J.E. (1998) The new protean career contract: helping organizations and employees adapt, *Organizational Dynamics*, 26(3),22-37
60. Harper, S., Brown, C., Irvine, W. (2005) Qualifications: a fast-track to hotel general manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 51-64
61. Hayes, J.L. (1979) A new look at managerial competency: The AMA model of worthy performance, *Management Review*, 68, 1198-1200
62. Jennings,D.(2001) *Tourism Research*,John Wiley and Sons, NY
63. Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., Chang-Yen, T. (2011) Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1044-1054
64. Johanson, M, Ghiselli, R., Shea, J.L., Roberts, ch. (2011) changing competencies of hospitality leaders: A 25-year review, *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 23(3), 43-47
65. Kalargyrou,V., Woods,H.R.(2011) Wanted: training competencies for the twenty-first century, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 361-376
66. Katz, R.L. (1955) Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 33, 33-42
67. Katz,R.L. (1974) Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102
68. Kay, Ch., Moncarz, E. (2004) Knowledge, skills, and abilities for lodging management success, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, 285-298

69. Kim, S.S., Chun, H., Petric, F.J. (2009) Career path profiles of general managers of Korean super deluxe hotels and factors influencing their career development: Vocational insights for HTM students and hotel employees, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and tourism Education*, 8(2), 97-116
70. King, Z., Burke, S., Pemberton, J. (2005) The “the bounded” career: An empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labor market, *Human Relations* 58(8), 981-1007
71. Knight, P., Yorke, M.(2003) Employability and good learning in higher education, *Teaching in Higher Education*, 8(1), 3-16
72. Kralj, L.A., Downey, F.J., Solnet, J.D., Brown, K. (2009) Formal education and lodging managers’ competence: An industry update, *International CHRIE Conference-Refereed track, Scholar Works, UMass, Amherst*
73. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk,L., The human dimension: A review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, May 2010, 171-214
74. Kuruuzum, A., Cetin ,E.I., Irmak, S.(2009) Path analysis of organizational commitment ,job involvement and job satisfaction in the Turkish hospitality industry, *Tourism Review*, 64(1),4-16
75. Ladkin, A. (2002) Career analysis: a case study of hotel managers in Australia, *Tourism Management*, 23, 379-388
76. Ladkin, A., & Juwaheer, T. (2000). The career paths of hotel general managers in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 119-125.
77. Ladkin, A., & Riley, M. (1996). Mobility and structure in the career paths of UK hotel managers: A labour market hybrid of the bureaucratic model. *Tourism Management*, 17(6), 443-452.
78. Lau, V.P., Shaffer, M.A.(1999) Career success: The effects of personality, *Career Development*, 4(4),225-230
79. Lenehan, T. (2000) A study of management practices and competencies within effective organizations in the Irish tourism industry, *Service Industries Journal*, 20(3), 19-42
80. Li, L., Ching-Yick Tse, E., & Xie, L. (2007). Hotel general manager profile in China: A case of Guangdong province. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 263-274
81. Lievens, F., Sancher, J. I., De Corte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modelling: The effects of task – related information and subject matter expertise, *Personnel Psychology*, 57(4), 881 – 904
82. Martin, A., Mactaggart, D., Bowden, J.(2006) The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry, *International; Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 380-397
83. McClelland, C.D. (1973) Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28, 1 – 14

84. McClelland, C.D. (1998) Identifying competencies with behavioral – event interviews, *Psychological Science*, 9(5), 331 – 339.
85. McDonald, P., Brown, K., Bradely, L. (2005) Have traditional career paths given way to protean ones? *Career Development International*, 10(2), 109-129.
86. McGurie, D., Polla, G., Heidl, B.(2017) Unlocking hospitality managers career transitions through applying Schein’s career anchors theory, *European Journal of Training and Development*, 41(7), 578-592
87. Mintzberg, H. (1975) The manager’s job: folklore and fact, *Harvard Business Review*, July-August, 49-61
88. Mkono, M.(2010) In defence of hospitality careers: Perspectives of Zimbabwean hotel managers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6),857-870
89. Morgan, M.(2002) Career building, *Strategic Finance*, 83(12), 38-43
90. Mullins, L., Davies, I., (1991), What makes for an effective hotel manager?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(1), 22-25
91. Nabi, G. (2003) Situational characteristics and subjective career success, *International Journal of manpower*, 24(6), 653-671
92. Nebel III, E. C., Lee, J.-S., & Vidakovic, V. (1995). Hotel general manager career paths in the United States. *International Journal of Hospitality Management*, 6(6), 3-9
93. Ng, T., Eby, L., Sorensen, D., Feldman, D. (2005) Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis, *personnel psychology*, 58(2), 366-408
94. Nolan, C., Conway, E., Farrell, T., Monks, K. (2010) Competency needs in Irish hotels: employer and graduate perspectives, *Journal of European Industrial Training*, 34(5), 432-454
95. Okumus, F., Karamustafa, K., Sariisik, M., Ulama, S., Turkay, O. (2016) Career Paths of Hotel General Managers in Turkey, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(11), 1214-1226
96. O’Leary,S., Deegan,S.(2005) Career progression of Irish tourism and hospitality management graduates, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5),421-432
97. Oliver, J. (1997) The new-look fast track, *Management Today*, March, 86-89
98. Peiperl, M., Baruch, Y.(1997) Back to square zero: the post-corporate career, *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22
99. Perlmutter, M.C. Hall, E. (1992) *Adult development and aging*, John Wiley and Sons, NY.
100. Raybould, M., Wilkins, H.(2006) Generic skills for hospitality management: A comparative study of management expectations and student perceptions, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2),177-188
101. Rydzik, A., Pritchard, A., Morgan, N., Sedgley, D.(2012) Mobility, migration and hospitality employment: voices of central and Eastern European women, *Hospitality and Society*, 2(2), 137-157

- 102.Ruddy, J. (1989) Career development of hotel managers in Hong Kong, International Journal of Hospitality Management, 8(3), 215-225
- 103.Sandwith, P. (1993) A hierarchy of management training requirements: the competency domain model, Public Personnel Management, 22(1) 43-62
- 104.Schein, E. (1974) Career anchors and career paths: A panel study of management school graduates, Technical report No.1 Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA
- 105.Schein, E. (1978) Career dynamics: matching individual and organizational needs, Addison-Wesley, Reading, MA
- 106.Schein, E. (1990) Career anchors: Discovering your real values, Pfeiffer Company, San Diego, CA
- 107.Schein, E., Van Maanen, J. (2016) Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management, Organizational Dynamics, 45, 165-173
- 108.Schmidt, W.I. (1961) The study of the origins, education and occupational definition of hotel managers as related to career patterns of security and success, αναφορά στο Kim., S.S., Chun, H., Petric, F.J. (2009), ό.π.
- 109.Shaner, M.C. (1978), The nature of hospitality managers: An equity into personal values, Cornell HRA Quarterly, August 1978, 65-69.
- 110.Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M. (2000). The practice of competency modelling, Personnel Psychology, 53(3), 703 – 740.
- 111.Slattery,P.(2002) Finding the hospitality industry, The Journal of Hospitality Leisure Sport and Tourism,1(1), 19-28
- 112.Sonntag, K., Schmidt-Rathjens, C. (2004) Competence models-key success factors in human resource management? A strategy-based approach of core competencies στους Zehner, A., Mössenlechner, C. (2009) Key competencies of tourism graduates: The employer's point of view, Journal of Teaching in Travel and Tourism, 9(3-4), 266-287
- 113.Stone, G., (1988) Personality and effective hospitality management, στους Mullins & Davies 1991.
- 114.Shu,E., West,J., Shin,J.(2012) Important competency requirements for managers in the hospitality industry, Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education, 11, 101-112
- 115.Super, D.E. (1957) The psychology of careers, Harpers and Raw, NY
- 116.Super, D.E. (1980) A life-span, life-space approach to career development, Journal of Vocational Behaviour, 16(3), 282-298
- 117.Swanljung, M. (1981). How hotel executives made the climb to the top. The Cornell Hotel and Administration Quarterly, 22(1), 30-34
- 118.Tass, R.F. (1988) Teaching future managers, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 29(2), 58-64
- 119.Tavitiyaman ,P.,Weerakit, N.,Ryan, B.(2014) Leadership competencies for hotel general managers: the differences in age, education, and hotel characteristics, International Journal of Hospitality and Tourism Administration,15(2),191-216

120. Tharenou, P. (2001) Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of management Journal*, 44(5), 1005-1017
121. Veloso, E., Trevisan, L., da Silva, R., Dutra, J. (2018) The use of traditional and non-traditional career theories to understand the young's relationships with new technologies, *Revista de Gestao*, Emerald Publishing Ltd, 2177-8376
122. Watson, S. (2008) Where are we now? A review of management development issues in the hospitality industry and tourism sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 758-780
123. Whiddett, S., Hollyforde, S., (2003) A practical guide to competencies: How to enhance individual and organizational performance, CIPD, London
124. White, R.W. (1959) Motivation reconsidered: the concept of competency, *Psychological Review*, 66(5), 297-334
125. Wilensky, H.L. (1961) Orderly careers and social participation: the impact of work history on Social integration in the middle mass, *American Sociological Review*, 26(4), 521-539
126. Woods, R., Rutherford, D., Schmidgall, R., & Sciarini, M. (1998) Hotel general managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6), 38-44
127. Worsford, P. (1989), A personality profile of the hotel manager, *International Journal of Hospitality Management*, 8(1), 51-62
128. Yang, Li-Ting, Partlow, G.C., Anand, J., Shukla, V. (2014) Assessing the competencies needed by hospitality management graduates in India, *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 26(4), 153-165
129. Zehner, A., Mössenlechner, C. (2009) Key competencies of tourism graduates: The employer's point of view, *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(3-4), 266-287
130. Zikic, J., Ezzedeen, S. (2015) Towards a more integrated view of entrepreneurial careers: Qualitative investigation on the free forms of career capital and their relationships among high tech entrepreneurs, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 21(6), 756-777
131. Zopiatis, A., Theocharous, A., Constanti, P. (2016) Adult vocational decision, career satisfaction and future intention: Insights from the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Industry*, 28(12), 2696-2720
132. Zopiatis, A., Theocharous, A., Constanti, P. (2018) Career satisfaction and future intentions in the hospitality industry: An intrinsic or an extrinsic proposition?, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(1), 98-120

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

A) Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς / University of Piraeus
Καθηγητής Λ. Χυτήρης / Professor Leonidas Chytiris

For English text, please scroll down

Αγαπητέ/ή κύριε/κυρία,

Το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, στο πλαίσιο των ερευνητικών του δραστηριοτήτων, διεξάγει έρευνα με θέμα:

**«Η σταδιοδρομία των γενικών διευθυντών ξενοδοχείων
πολυτελείας και πρώτης κατηγορίας(5*,4*) στην Ελλάδα».**

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή θα συμβάλλει σημαντικά στην εξαγωγή αξιόπιστων και χρήσιμων ευρημάτων / συμπερασμάτων για τον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα. Σας παρακαλώ πολύ να διαθέσετε λιγότερο από 10 λεπτά για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο πατώντας [εδώ](#).

Σας διαβεβαιώνω για την απόλυτη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας στη διαχείριση των πληροφοριών και των προσωπικών σας δεδομένων.

Εάν επιθυμείτε να λάβετε γνώση των αποτελεσμάτων της έρευνας παρακαλώ συμπληρώστε το email σας στη σχετική ερώτηση στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο.

Σας ευχαριστώ θερμά, εκ των προτέρων, για τη συμμετοχή σας.

Εκ μέρους της ερευνητικής ομάδας,
Καθηγητής Λεωνίδας Χυτήρης

Dear Sir/Madam

The University of Piraeus carries out a research project to investigate/study:

“The career path of 5*and 4*Hotel General Managers, in Greece”

Your participation in this research will be of great value to come up with reliable and useful findings / results, and promote the relative knowledge in the Hotel industry. Therefore, I kindly ask you to spend less than 10 minutes to fill in the questionnaire by pressing [here](#).

I assure you of the confidentiality of your information and personal data.

If you wish to know the research, findings please let me know your email by filling in the corresponding question in the web questionnaire.

I really thank you, in advance, for your participation

On behalf of the research team,
Professor Leonidas Chytiris

B) Ερωτηματολόγιο Έρευνας στα αγγλικά

Research Project in the Greek Hotel industry

Career Path of General Managers in Upper Class Hotels (5*, 4*):

- Instructions, please:
- 1) Respond with X to all items
 - 2) Tick more than one box, where applicable
 - 3) G M stands for General Manager

SECTION 1. DEMOGRAPHIC INFORMATION

| 1.1. Hotel property information | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------|----------|-------------|-----------|--------------------------|-----------|-------|
| Hotel Category | DE LUXE (5*) | | | | FIRST CLASS (4*) | | |
| Number of Rooms | 1 – 50 | 51 – 100 | 101 – 200 | | 201 – 300 | 301 – 400 | ≥ 401 |
| Total Number of Employees | ≤30 | 31 – 50 | 51 - 100 | 101 - 200 | 201 -300 | 301 - 400 | ≥ 401 |
| Hotel Ownership | Independent | | Greek Chain | | Foreign Chain | | |
| Hotel Type | Resort Hotel | | | | Conventional/ City Hotel | | |

| 1.2. Respondent/ Participant (Hotel GM) information | | | | | |
|---|--|--------------------------------|---|-----------------|---|
| Gender | Male | | Female | | |
| Age | ≤30 | 31 – 40 | 41 – 50 | | ≥51 |
| Nationality (at birth) | Greek | | Other European | American | Other (please specify) |
| Highest Education level | High School | | Bachelor Degree | Graduate Degree | Ph.D. Degree |
| Bachelor Degree | Major in Hospitality and/ or Tourism | Business Administrati on | Other (please specify) | | |
| Graduate Degree (Diploma, MBA, MA, MSc.) | Major in Hospitality and/ or Tourism | Business Administrati on | Other (please specify) | | |
| Ph.D. Degree (Specialized in...) | Hospitality and/ or Tourism | Business Administrati on | Other (please specify) | | |
| Formal Vocational – Professional School (if applicable) | Major in Hospitality and/ or Tourism | Business Administrati on | Other (please specify) | | |

| | | | | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|--|-----|---|
| Not in house, Training Program Attendance (Seminars, Distance Learning Programs, etc.) <i>(if applicable)</i> | Hospitality and/ or Tourism | Business Administration | Other (please specify) | | |
| Country of studies | Greece | | Other country in Europe (please specify) | USA | Other (please specify) |
| Foreign Languages Spoken | 1 | 2 | 3 | | 4 and more |
| Your association type with this hotel | Owner | Share Holder | Occupational Employment | | |

SECTION 2. CAREER PATH INFORMATION

| 2.1. Work experience | | | | | | |
|--|--------|-------|--|---------|------|---|
| <u>Country</u> of hotel work experience- <u>before</u> you reach the Hotel GM position, in Upper class hotels | Greece | | Other Country in Europe (please specify) | | USA | Other (please specify) |
| <u>Total no of years</u> in hotel business – <u>before</u> you reach the Hotel GM position, in upper class hotels | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 | |
| <u>Years</u> in hotel <u>managerial position</u> before you reach the Hotel GM position in upper class hotels | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 | |
| <u>Years</u> as Assistant Hotel GM in upper class hotels | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 | |
| <u>Years</u> as Hotel GM, in <u>lower class</u> hotels | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 | |
| <u>Years</u> as Hotel GM in upper class hotels (<u>non-in this property</u>) | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 | |
| <u>Years</u> abroad, in hotel managerial position | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 | |
| <u>Years</u> working for the present | | | | | | |

| | | | | | |
|---|---------|-------|---------|---------|------|
| company/ employer | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 |
| Age, when first appointed hotel <u>managerial position</u> | 20 – 25 | | 26 – 30 | 31 – 40 | ≥41 |
| Age, when first appointed Hotel GM position | 20 – 25 | | 26 – 30 | 31 – 40 | ≥41 |
| 2.2. Years of Hotel Department Head Experience | | | | | |
| Front office | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Housekeeping | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Food & Beverage | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Banquet | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Sales/ Marketing | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Human Resources | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Accounting/ Finance | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Other ----- (please specify) | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |

SECTION 3. QUESTIONS RELATED TO CAREER FACTORS

3.1. How much important were the following factors (competencies) for your career path to a GM position, in upper class hotels?

| | MOST IMPORTANT 5 | VERY IMPORTANT 4 | JUST IMPORTANT 3 | ALMOST IMPORTANT 2 | LEAST IMPORTANT 1 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| a.) PERSONALITY CHARACTERISTICS | | | | | |
| b.) GENERIC SKILLS | | | | | |
| b1) Strategically thinking/ acting | | | | | |
| b2) Leadership | | | | | |
| b3) Problem solving | | | | | |
| b4) Crisis management | | | | | |
| b5) Organization | | | | | |
| b6) Planning/ goal setting | | | | | |
| b7) Decision making | | | | | |
| b8) Risk taking | | | | | |
| b9) Systems thinking | | | | | |
| Other | | | | | |
| c.) FUNCTIONAL/ TECHNICAL SKILLS | | | | | |
| c1) Financial Management | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|
| c2) Marketing and Sales | | | | | |
| c3) Operations | | | | | |
| c4) Human Resource Management | | | | | |
| c5) Information technology | | | | | |
| c6) Business/ Hospitality knowledge | | | | | |
| c7) Service orientation | | | | | |
| c8) Commitment to quality | | | | | |
| Other | | | | | |
| d.) SOCIAL/ INTERPERSONAL SKILLS | | | | | |

3.2. In summary, please rank in order of importance the following factors for a successful career path to Hotel GM position, in upper class hotels?

| | MOST CRUCIAL 5 | VERY CRUCIAL 4 | JUST CRUCIAL 3 | ALMOST CRUCIAL 2 | LEAST CRUCIAL 1 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| 1) Personality characteristics | | | | | |
| 2) Generic skills | | | | | |
| 3) Functional/Technical skills | | | | | |
| 4) Social/Interpersonal skills | | | | | |
| 5) Formal Hospitality/ Tourism Education | | | | | |
| 6) In – house training programs attended | | | | | |
| 7) Managerial experience as Assistant GM in 5*,4*hotels | | | | | |
| 8) Department head experience in 5*, 4*hotels | | | | | |
| Other | | | | | |

3.3. How would you characterize your career development/path?

| VERY DIFFICULT 5 | DIFFICULT 4 | NEUTRAL 3 | EASY 2 | VERY EASY 1 |
|------------------------|----------------|--------------|-----------|-------------------|
|------------------------|----------------|--------------|-----------|-------------------|

Γ) Ερωτηματολόγιο έρευνας στα ελληνικά

Έρευνα στην Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία

Σταδιοδρομία Γενικών Διευθυντών σε Ξενοδοχεία 5* και 4*

ΟΔΗΓΙΕΣ

- 1) Απαντήστε κάθε ερώτηση, πατώντας στο τετραγωνάκι της απάντησης σας
- 2) Πατήστε σε περισσότερα του ενός τετραγωνάκια, όπου ισχύει (νομίζετε)
- 3) ΓΔ = Γενικός Διευθυντής

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

| 1.3. Πληροφορίες για το Ξενοδοχείο | | | | | | | |
|------------------------------------|------------------|----------|------------------|-----------|------------------------------|-----------|-------|
| Κατηγορία | Πολυτελείας (5*) | | | | Α' Κατηγορίας (4*) | | |
| Αριθμός δωματίων | 1 – 50 | 51 – 100 | 101 – 200 | | 201 – 300 | 301 – 400 | ≥ 401 |
| Συνολικός Αριθμός Εργαζομένων | ≤30 | 31 – 50 | 51 - 100 | 101 - 200 | 201 -300 | 301 - 400 | ≥ 401 |
| Ιδιοκτησία Ξενοδοχείου | Ανεξάρτητη | | Ελληνική αλυσίδα | | Ξένη αλυσίδα | | |
| Τύπος Ξενοδοχείου | Θέρετρο/Resort | | | | Συμβατικό Ξενοδοχείο / Πόλης | | |

| 1.4. Πληροφορίες για τον ΓΔ Ξενοδοχείου | | | | | |
|---|---------------------------------------|-----------------------|---|----------------------|--|
| Φύλο | Άνδρας | | Γυναίκα | | |
| Ηλικία | ≤30 | 31 – 40 | 41 – 50 | | ≥51 |
| Εθνικότητα | Ελληνική | | Άλλη Ευρωπαϊκή | Αμερικάνικη | Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) |
| Ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης (σας) | Απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης | | Πτυχίο ΑΕΙ / ΑΤΕΙ ή αντίστοιχο | Μεταπτυχιακός τίτλος | Διδακτορικός τίτλος |
| Πτυχίο ΑΕΙ / ΑΤΕΙ ή αντίστοιχο | Τουρισμός / Ξενοδοχειακά | Διοίκηση Επιχειρήσεων | Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) | | |
| Μεταπτυχιακός τίτλος (Diploma, MBA, MA, MSc.) | Τουρισμός / Ξενοδοχειακά | Διοίκηση Επιχειρήσεων | Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) | | |

| | | | |
|---|-----------------------------|------------------------------|--|
| | | | |
| Διδακτορικός τίτλος (Ειδίκευση σε...) | Τουρισμός / Ξενοδοχειακά | Διοίκηση Επιχειρή σεων | Άλλο..... (παρακαλώ προσδιορίστε) |
| Επαγγελματική εκπαίδευση/Κατάρτιση (αν ισχύει η περίπτωση) | Τουρισμός / Ξενοδοχειακά | Διοίκηση Επιχειρή σεων | Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) |
| Συμμετοχή σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα εκτός ξενοδοχείου(Σεμινάρια, Προγράμματα Εξ- αποστάσεως εκπαίδευσης, κλπ.) (αν ισχύει η περίπτωση) | Τουρισμός / Ξενοδοχειακά | Διοίκηση Επιχειρή σεων | Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) |
| Χώρα Σπουδών | Ελλάδα | | Άλλη ευρωπαϊκή χώρα (παρακαλώ προσδιορίστε) |
| Ξένες Γλώσσες (γνωρίζετε/ομιλείτε) | 1 | 2 | 3 |
| Η σχέση σας με το ξενοδοχείο | Ιδιοκτήτης | Μέτοχος | Σύμβαση Εργασίας |

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Πληροφορίες Επαγγελματικής Πορείας

| 2.1. Εργασιακή Εμπειρία | | | | |
|---|--------|---|-----|--|
| Χώρα εργασιακής εμπειρίας σε ξενοδοχείο πριν φτάσετε στη θέση του ΓΔ σε ανώτερης κατηγορίας ξενοδοχείο | Ελλάδα | Άλλη ευρωπαϊκή χώρα (παρακαλώ προσδιορίστε) | ΗΠΑ | Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) |
| Σύνολο ετών εργασιακής | | | | |

| | | | | | |
|--|---------|-------|---------|---------|------|
| εμπειρίας σε ξενοδοχείο <u>πριν</u> φτάσετε στη θέση του ΓΔ, σε ανώτερης κατηγορίας ξενοδοχεία | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 |
| Σύνολο ετών <u>Διευθυντικής/Προϊσταμενικής</u> <u>εμπειρίας πριν</u> φτάσετε τη θέση του ΓΔ, σε ανώτερης κατηγορίας ξενοδοχεία | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 |
| Χρόνια ως Βοηθός ΓΔ σε ανώτερης κατηγορίας ξενοδοχεία | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 |
| Χρόνια ως ΓΔ σε κατώτερης κατηγορίας ξενοδοχεία | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 |
| Χρόνια ως ΓΔ σε ξενοδοχείο ανώτερης κατηγορίας (<u>όχι όμως</u> <u>σε αυτό το κατάλυμα</u>) | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 |
| Χρόνια στο εξωτερικό σε Διευθυντικές/Προϊσταμενικές θέσεις ξενοδοχείου, ανώτερης κατηγορίας | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 |
| Χρόνια εργασίας στον τωρινό εργοδότη | 0 | 1 – 5 | 6 – 10 | 11 – 20 | ≥ 21 |
| Ηλικία, όταν πρωτοαναλάβετε καθήκοντα διευθυντικής/Προϊσταμενικής θέσης σε ξενοδοχείο | 20 – 25 | | 26 – 30 | 31 – 40 | ≥41 |
| Ηλικία όταν για πρώτη φορά αναλάβετε ΓΔ ξενοδοχείου(ανεξαρτήτως κατηγορίας) | 20 – 25 | | 26 – 30 | 31 – 40 | ≥41 |
| 2.2. Χρόνια Εμπειρίας ως Επικεφαλής Τμήματος | | | | | |
| Τμήμα Υποδοχής(Front Office) | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Τμήμα Ορόφων (Housekeeping) | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Επισιτιστικό Τμήμα(F&B) | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Τμήμα | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |

| | | | | | |
|--|---|-------|-------|--------|-----|
| Δεξιώσεων(Banquet) | | | | | |
| Τμήμα Πωλήσεων / Μάρκετινγκ | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Τμήμα Προσωπικού | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Τμήμα Λογιστηρίου / Οικονομικών | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |
| Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) | 0 | 1 – 2 | 3 – 5 | 6 – 10 | ≥11 |

ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

3.1. Πόσο σημαντικοί ήταν οι παρακάτω παράγοντες (ικανότητες) για την επαγγελματική σας πορεία ως τη θέση ΓΔ, σε ανώτερης κλάσης ξενοδοχεία?

| | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ 5 | ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ 4 | ΑΠΛΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ 3 | ΣΧΕΔΟΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ 2 | ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ 1 |
|--|------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| α.) ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ | | | | | |
| β) ΓΕΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ' | | | | | |
| β1) Στρατηγική σκέψη / δράση | | | | | |
| β2) Ηγεσία | | | | | |
| β3) Επίλυση Προβλημάτων | | | | | |
| β4) Διαχείριση Κρίσεων | | | | | |
| β5) Οργάνωση | | | | | |
| β6) Σχεδιασμός/ στοχοθεσία | | | | | |
| β7) Λήψη αποφάσεων | | | | | |
| β8) Ανάλυση κινδύνου | | | | | |
| β9) Συστημική σκέψη | | | | | |
| Άλλο | | | | | |
| γ) ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ/ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | | | | | |
| γ1) Οικονομική/Χρηματοοικονομική Διαχείριση | | | | | |
| γ2) Μάρκετινγκ και Πωλήσεις | | | | | |
| γ3)Διοίκηση Λειτουργιών | | | | | |
| γ4) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων | | | | | |
| γ5)Πληροφοριακά συστήματα | | | | | |
| γ6) Γνώση ξενοδοχειακού | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| τομέα | | | | | |
| γ7) Προσανατολισμός στην υπηρεσία/εξυπηρέτηση | | | | | |
| γ8) Δέσμευση στην ποιότητα | | | | | |
| Άλλο | | | | | |
| | | | | | |
| δ) ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ/ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | | | | | |

3.2. Συνοψίζοντας, κατατάξτε με σειρά σημαντικότητας, για επιτυχημένη πορεία ως τη θέση του ΓΔ σε ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας, τους παρακάτω παράγοντες:

| | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΚΡΙΣΙΜΟΣ 5 | ΠΟΛΥ ΚΡΙΣΙΜΟΣ 4 | ΑΠΛΑ ΚΡΙΣΙΜΟΣ 3 | ΣΧΕΤΙΚΑ ΚΡΙΣΙΜΟΣ 2 | ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΚΡΙΣΙΜΟΣ 1 |
|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------|
| 1) Χαρακτηριστικά προσωπικότητας | | | | | |
| 2) Γενικές ικανότητες | | | | | |
| 3) Λειτουργικές/ Τεχνικές ικανότητες) | | | | | |
| 4) Κοινωνικές/ Διαπροσωπικές ικανότητες | | | | | |
| 5) Επίσημη εκπαίδευση στον τουριστικό/ ξενοδοχειακό κλάδο | | | | | |
| 6) Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση | | | | | |
| 7) Διοικητική εμπειρία ως βοηθός ΓΔ, σε 5*, 4* ξενοδ. | | | | | |
| 8) Εμπειρία ως επικεφαλής τμήματος, σε 5*, 4* ξενοδ. | | | | | |
| Άλλο | | | | | |

3.3. Πώς θα χαρακτηρίζατε την επαγγελματική σας εξέλιξη / πορεία, ως τη σημερινή σας θέση του ΓΔ?

| ΠΟΛΥ ΔΥΣΚΟΛΗ 5 | ΔΥΣΚΟΛΗ 4 | ΟΥΤΕ ΔΥΣΚΟΛΗ ΟΥΤΕ ΕΥΚΟΛΗ 3 | ΕΥΚΟΛΗ 2 | ΠΟΛΥ ΕΥΚΟΛΗ 1 |
|----------------------|--------------|--|-------------|---------------------|
|----------------------|--------------|--|-------------|---------------------|